

**IL SISTEMA  
DI CONTROLLO INTERNO  
NELLE IMPRESE  
NON GRANDI**

**Elementi costitutivi,  
dimensioni soggettive  
e tendenze  
di integrazione**

**Gruppo di lavoro SIDREA  
su Governance e Controlli Interni**

**a cura di  
Adele Caldarelli  
Luciano Marchi**



**Società Italiana di Ragioneria  
e di Economia Aziendale**

**FrancoAngeli**

OPEN  ACCESS



Il presente volume è pubblicato in open access, ossia il file dell'intero lavoro è liberamente scaricabile dalla piattaforma **FrancoAngeli Open Access** (<http://bit.ly/francoangeli-oa>).

**FrancoAngeli Open Access** è la piattaforma per pubblicare articoli e monografie, rispettando gli standard etici e qualitativi e la messa a disposizione dei contenuti ad accesso aperto. Oltre a garantire il deposito nei maggiori archivi e repository internazionali OA, la sua integrazione con tutto il ricco catalogo di riviste e collane FrancoAngeli massimizza la visibilità, favorisce facilità di ricerca per l'utente e possibilità di impatto per l'autore.

Per saperne di più:

[http://www.francoangeli.it/come\\_publicare/publicare\\_19.asp](http://www.francoangeli.it/come_publicare/publicare_19.asp)

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

# **IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO NELLE IMPRESE NON GRANDI**

## **Elementi costitutivi, dimensioni soggettive e tendenze di integrazione**

**Gruppo di lavoro SIDREA  
su Governance e Controlli Interni**

**a cura di  
Adele Caldarelli  
Luciano Marchi**



**Società Italiana di Ragioneria  
e di Economia Aziendale**

**FrancoAngeli**

OPEN  ACCESS

Copyright © 2018 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore ed è pubblicata in versione digitale con licenza *Creative Commons Attribuzione-Non Commerciale-Non opere derivate 3.0 Italia* (CC-BY-NC-ND 3.0 IT)

*L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito*  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/it/legalcode>

# INDICE

<b>Prefazione</b>	pag.	9
<b>1. Il <i>management accounting</i> fra teoria e prassi. Le esigenze emergenti</b> , di <i>Alessandra Allini, Adele Caldarelli, Clelia Fiondella, Rosanna Spanò e Annamaria Zampella</i>	»	15
1.1. Le medie imprese e il <i>management accounting</i> . Un inquadramento preliminare	»	15
1.2. Il <i>management accounting</i> convenzionale e contemporaneo	»	18
1.3. Il <i>management accounting</i> nella prospettiva della prassi	»	28
1.4. Il contributo del <i>management accounting</i> alla creazione di valore nelle medie imprese	»	34
1.5. Considerazioni conclusive	»	38
Bibliografia	»	41
<b>2. Il <i>management accounting</i> nelle medie imprese. Logiche da integrare</b> , di <i>Luca Ferri, Gianluca Ginesti, Marco Maffei, Claudia Zagaria e Annamaria Zampella</i>	»	45
2.1. Inquadramento preliminare	»	45
2.2. Diffusione degli strumenti del <i>management accounting</i> nelle medie imprese	»	47
2.3. Il contributo del <i>management accounting</i> nelle medie imprese: profili strategici e operativi	»	52
2.4. <i>Management accounting</i> ed <i>enterprise risk management</i> : alcune possibili interrelazioni	»	58
2.5. <i>Management accounting</i> e <i>internal audit</i> : alcune possibili interrelazioni	»	62
2.6. Logiche da integrare	»	67
Bibliografia	»	73

<b>3. Il controllo di corporate governance nelle imprese non quotate</b> , di <i>Andrea Melis, Simone Aresu, Luigi Rombi e Chiara Crovini</i>	pag. 76
3.1. Concetto e ruolo del controllo di <i>corporate governance</i>	» 76
3.2. Controllo di <i>corporate governance</i> ed informazione esterna d'impresa	» 79
3.3. Controllo di <i>corporate governance</i> e allineamento degli interessi	» 89
3.4. Controllo di <i>corporate governance</i> e decisioni strategiche	» 94
3.5. Osservazioni conclusive	» 104
Bibliografia	» 105
<b>4. I controlli sull'informativa aziendale</b> , di <i>Giuseppe D'Onza, Romina Rakipi, Fabio la Rosa, Francesca Bernini, Federica De Santis, Giulio Greco, Velia Gabriella Cenciarelli e Pierluigi Martino</i>	» 113
4.1. Controlli amministrativo-contabili: definizione e perimetro	» 113
4.2. Il contributo dei controlli sull'informativa contabile al processo di creazione di valore	» 121
4.2.1. I controlli sull'informativa aziendale: effetti negativi sui flussi reddituali	» 126
4.2.2. I controlli sull'informativa aziendale: effetti positivi sui flussi reddituali	» 128
4.2.3. Gli impatti dei controlli sul rischio	» 132
4.3. Le relazioni tra gli attori del controllo sull'informativa aziendale	» 134
4.3.1. Il Collegio Sindacale e il soggetto incaricato della Revisione Legale	» 134
4.3.2. Il Chief financial Officer e gli attori del controllo	» 141
4.3.3. Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari e gli organi di controllo nelle società quotate	» 144
4.3.4. L' <i>internal audit</i> nel quadro degli attori del controllo	» 148
4.3.5. L'Organismo di Vigilanza 231 tra controlli sull'informativa e verifiche di compliance normativa	» 153
4.4. Il controllo sull'informativa aziendale nelle PMI	» 158
Bibliografia	» 163

<b>5. I controlli di <i>compliance</i></b> , di <i>Giovanni Bronzetti, Romilda Mazzotta e Maria Assunta Baldini</i>	pag.	168
5.1. Introduzione	»	168
5.2. Il ruolo della <i>compliance</i> nell'ambito del controllo interno	»	170
5.3. La funzione di <i>compliance</i>	»	171
5.4. Il piano di <i>compliance</i>	»	173
5.5. I vantaggi e limiti del piano di <i>compliance</i> e relazioni/differenze delle funzioni di <i>compliance</i> e revisione interna	»	176
5.6. I soggetti coinvolti nella <i>compliance</i>	»	178
5.7. La <i>compliance</i> e la creazione di valore	»	181
5.8. Osservazioni conclusive	»	185
Bibliografia	»	186
 <b>Autori e curatori</b>	»	187





## PREFAZIONE

Il presente scritto rappresenta una prima sintesi del percorso di ricerca intrapreso dal gruppo di lavoro SIDREA su *Governance e Controlli Interni*, volto a favorire la discussione e il confronto in merito alle più recenti tendenze di integrazione del sistema dei controlli aziendali, in modo da contemperare anche le neglette esigenze delle *imprese non grandi*.

Le riflessioni del gruppo di lavoro muovono, in prima battuta, da una certa accezione del Sistema di Controllo Interno (SCI) inteso come “*l’insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una conduzione dell’impresa sana, corretta e coerente con gli obiettivi prefissati*”. Dunque, dalla consapevolezza che lo SCI si qualifica come il perno su cui si fonda la *corporate governance* e costituisce elemento catalizzatore di tutti i soggetti e le funzioni che contribuiscono al miglioramento della *performance* aziendale, in qualsivoglia settore e contesto.

Del resto, la centralità dello SCI è uno dei pilastri su cui poggia, senz’altro, anche il recente documento CIMA “*Global Management Accounting Principles*”. In esso, difatti, il controllo interno assurge a un ruolo essenziale nell’ambito dei più ampi sistemi di *performance management* per supportare i processi decisionali e di gestione del rischio, verso una consolidata capacità di creazione del valore. Diverse associazioni professionali (e.g. AIIA), poi, non hanno mancato di intervenire a vario titolo nel dibattito degli ultimi anni, chiarendo la propria posizione rispetto alle prassi di controllo e alle eventuali aree di intervento. Non da ultimo, va ricordato l’intervento del legislatore nazionale che, sulla scorta di esigenze talvolta contingenti, ha progressivamente ampliato il numero dei soggetti aziendali chiamati a fornire contributi al disegno e alla gestione dei controlli, frazionando gli ambiti di responsabilità di ciascuno in favore di una crescente trasparenza e intellegibilità del sistema stesso.

Sebbene la crescente consapevolezza dell'importanza di un sistema di controllo integrato sia apprezzabile e abbia costituito la base di partenza per diverse iniziative, sia di natura normativa, sia regolamentare - assolutamente degne di nota -, occorre evidenziare che taluni elementi di criticità, tutt'altro che trascurabili, compromettono ancora la reale efficacia e la portata delle innovazioni brevemente richiamate poc'anzi.

Gli studi in tema di controllo interno ribadiscono che, *in primis*, è stata dedicata ancora una limitata attenzione alle realtà aziendali diverse da quelle delle società quotate, per le quali le dimensioni generalmente più ridotte e controlli esterni meno pervasivi dovrebbero spostare il *focus* proprio sui costituenti interni del controllo.

Inoltre, è spesso segnalata l'assenza di sistematicità nella fase di implementazione dei sistemi di controllo, nella quale si riscontra ancora un proliferare di approcci, di modelli di valutazione e di gestione spesso non integrati e, di conseguenza, potenzialmente conflittuali, inefficienti e non economici.

L'eterogeneità che caratterizza le prassi esistenti non supporta le aziende che si avvicinano per la prima volta all'implementazione di un sistema di controllo interno nel processo di realizzazione di una reale governance aziendale, certamente subordinata alla capacità di addivenire ad attività di controllo integrate, pena un'azione meno efficace e una copertura parziale dei rischi aziendali, sia in termini quantitativi che qualitativi.

Unicamente un sistema integrato consente di garantire l'adeguatezza delle modalità di controllo rispetto alle esigenze poste dai rischi da presidiare. Siffatta funzionalità dipende dalla capacità di scegliere tra controlli alternativi in base a criteri omogenei di rilevazione e di valutazione che ne consentono la confrontabilità e la selezione.

Conseguentemente, l'obiettivo generale della ricerca del gruppo di lavoro è stato quello di identificare e vagliare, seguendo un approccio omogeneo, i controlli riconducibili a diversi ambiti aziendali, in modo da evidenziare le potenziali lacune o inefficienze e porre le basi per progettare diverse modalità di controllo, nel rispetto di alcuni requisiti minimi necessari.

Per perseguire questa finalità e per consentire la più ampia comprensione dei fenomeni indagati il *focus* del lavoro non si è limitato alle aziende di più grandi dimensioni.

Più in generale, è stato preferito un approccio di tipo olistico nella risoluzione delle problematiche nel riconoscimento dei possibili margini di azione.

Si consideri, in tale prospettiva, che un aspetto essenziale e molto ostico per la realizzazione dell'auspicata integrazione del sistema di controllo interno è costituito dalla corretta definizione delle attività di controllo (e delle correlate responsabilità) e dei flussi informativi che intercorrono tra soggetti e funzioni

differenti (sia interni, sia esterni), fondamentali per conferire efficacia all'intero processo.

Tali aspetti sono generalmente osservati tenendo conto di una prospettiva aziendale (e.g. attraverso la mappatura dei processi della singola impresa) – peraltro necessariamente specifica – trascurando la prospettiva individuale (quella dei soggetti che ricoprono determinati ruoli) – che invece potrebbe potenzialmente contribuire a superare la parcellizzazione attuale, nella direzione dell'integrazione dei sistemi di controllo, con riferimento a diverse tipologie di aziende.

Coerentemente, il gruppo di lavoro ha ritenuto di soffermarsi sia sulle dimensioni oggettive del controllo (i.e., *management accounting*, controllo di *governance*, controllo amministrativo contabile), sia sulla dimensione soggettiva dello stesso (i.e. dedicando attenzione agli attori coinvolti). Ciò al fine di osservare il sistema dei controlli come una sorta di matrice in cui la dimensione delle componenti e quella degli attori consentono di tenere conto degli aspetti strutturali e dinamici del controllo, nella direzione della creazione di valore (in senso ampio) e travalicando le consuete tendenze a ragionare riferendosi esclusivamente alla *grande impresa*.

Il gruppo di lavoro, quindi, pur mantenendo un approccio unitario e una univoca logica di fondo, si è suddiviso in cinque *team*, ciascuno dei quali si è impegnato ad individuare i molteplici aspetti e fattori connessi alla capacità dei sopra-citati controlli di contribuire a realizzare processi di creazione del valore durevole.

Nello specifico, ogni unità di ricerca si è dedicata, in prima istanza, a realizzare una revisione critica della principale letteratura sul tema, enucleando anche i più recenti pronunciamenti della prassi.

Inoltre, è stata riservata attenzione alla ricostruzione, anche sul piano organizzativo, di attività e flussi informativi (dettati dalla normativa, talvolta in modo frammentato e ridondante) che devono intercorrere fra i diversi soggetti coinvolti negli specifici processi di controllo approfonditi. In proposito, sono stati considerati di primaria importanza gli elementi connessi alla dimensione relazionale di detti controlli, soprattutto in termini di tipologia di interazione fra gli attori (oltrepassando i confini di definite gerarchie funzionali), tempistiche e contenuto dei flussi informativi, non limitandosi alla mera dimensione interna dell'azienda, ma privilegiando un'ottica più ampia.

Infine, i *team* hanno approfondito le questioni concernenti i fattori di matrice regolamentare, contestuale, personale e culturale che eventualmente pregiudicano o favoriscono la funzionalità dei sistemi di controllo in esame, in termini di efficacia ed efficienza, oltre che possibili aree di miglioramento e modalità di intervento.

Siffatto approccio ha quindi permesso di sviluppare un primo e interessante nucleo di ragionamento intorno alle possibili modalità di realizzazione di logiche di controllo integrate – attraverso il ricorso a criteri più tipicamente ascrivibili al *Risk Management* e all'*Internal Audit* –, mutuando una visione trasversale dell'azienda e fornendo un valido supporto ai processi decisionali.

Nello specifico, lo scritto è strutturato come segue.

Il primo capitolo muove dalla consapevolezza che la comprensione delle forme più opportune che il *management accounting* potrebbe assumere e, nello specifico, delle logiche alle quali dovrebbe ispirarsi, per rispondere concretamente alle esigenze della impresa moderna *non grande*, tenendo in debita considerazione le sue peculiarità, resta ancora a un livello embrionale sia sul piano normativo, sia a livello empirico. In tal guisa, il capitolo traccia alcune tappe rilevanti nel percorso evolutivo degli studi di *management accounting*, passando dalle concezioni più tradizionali a quelle più innovative, in modo da evidenziare le prospettive dominanti che tendono ormai a privilegiare una visione olistica del controllo. Il capitolo segnala, poi, come tale accezione sia condivisa dalla prassi e degli organismi professionali, che si orientano nella direzione di crescenti esigenze di integrazione. Quindi, il capitolo esplora l'auspicabile contributo del *management accounting* al processo di creazione di valore, con particolare riguardo alle medie imprese, individuando alcuni interessanti spunti in ordine alle questioni ancora irrisolte e alle potenzialità di una diversa prospettiva di osservazione e azione, che attrae intorno al nucleo del *management accounting* elementi di *Enterprise Risk Management* (ERM) e di *Internal Audit* (IA), affinché, entro certi limiti, essi possano contribuire a sviluppare soluzioni soddisfacenti per i peculiari bisogni della media impresa.

Muovendo da tali *gap*, il secondo capitolo affronta le possibili modalità attraverso le quali il *management accounting* delle medie imprese potrebbe incorporare logiche aggiuntive tipiche dell'ERM e dell'IA, per offrire un più robusto supporto ai processi decisionali, facendo leva su una visione trasversale dell'azienda e in un'ottica di creazione di valore. Il capitolo muove da una ricostruzione delle determinanti che, nel tempo, hanno condotto alla diffusione del *management accounting*, soffermandosi sugli strumenti maggiormente impiegati nel contesto europeo. A questo punto, viene proposta una prima operazionalizzazione del contenuto del *management accounting*, declinandolo rispetto ad alcune dimensioni essenziali quali oggetto, attori e modalità attraverso cui esso si esplica. Susseguentemente, si discutono alcune possibili interrelazioni che sussistono tra il *management accounting* e, rispettivamente, le componenti dell'ERM e dell'IA. Infine, si elabora una prima proposta di integrazione in grado di ampliare la portata del *management accounting*, senza pagare il fio di difficili interventi invasivi e realizzabili solo in tempi non brevi.

Il terzo capitolo si inserisce nell'impianto teorico delineato per illustrare le modalità attraverso le quali il controllo di *governance* possa contribuire al processo di creazione di valore economico nelle imprese di dimensioni medio-grandi non quotate. La trattazione si concentra in prima battuta sulle potenzialità della funzione del controllo di *governance*. Successivamente viene riservata attenzione all'analisi delle caratteristiche e delle problematiche comuni a tutte le imprese non quotate, enucleando anche l'approfondimento delle peculiarità che le caratterizzano o di determinati momenti della vita delle stesse. Il capitolo si conclude con una proposta di modello che possa essere di ausilio all'individuazione delle modalità attraverso le quali il controllo di *governance* può contribuire a creare valore. Si evidenzia che ciò può sostanzarsi se tale funzione non sia esercitata come un mero adempimento formale, ma secondo etica professionale, ossia con effettivo impegno, competenze adeguate al ruolo e indipendenza di giudizio da parte dei soggetti coinvolti. La presenza di tali tratti è scarsamente regolamentata e frequentemente discrezionale, e tuttavia essi sono essenziali in un'ottica di creazione di valore. Ciò, al fine di non lasciare inespresi potenziali benefici in grado di rappresentare una vera e propria fonte di vantaggio competitivo.

In aggiunta, il quarto capitolo si concentra sulle problematiche concernenti il controllo amministrativo-contabile e, in senso più ampio, l'informativa aziendale. Ad un primo sforzo definitorio di circoscrizione del perimetro di osservazione della vasta materia in esame, segue un esame delle implicazioni teoriche e pratiche connesse al potenziale contributo dell'informativa contabile ai processi di creazione di valore. Successivamente, viene proposta una disamina degli impatti connessi ai controlli sul rischio, dunque, soffermandosi necessariamente anche sulle questioni di carattere relazionale tra gli attori del sistema di controllo, al fine di individuare logiche virtuose di integrazione.

Infine, il quinto capitolo, anche muovendo dalle considerazioni e dai rilievi emersi nei precedenti contributi, affronta specificamente il tema della *compliance* aziendale. *In primis*, viene richiamata l'importanza della *compliance* nel più ampio spettro dei controlli interni, declinando poi le specificità della funzione preposta a tali attività e dettagliando le caratteristiche del piano di *compliance*. A questo punto, sono discusse le implicazioni rispetto alla revisione *interna* e in ordine ai soggetti responsabili, anche nell'ottica del contributo alla creazione di valore e nella ricerca di elementi di integrazione.

Prima di concludere, occorre ribadire che il presente libro segna solo un primo *step* di riflessione sulle tematiche sopra-elencate, con l'auspicio che ulteriori sviluppi, soprattutto di rilevanza pratica e professionale, possano a breve derivarne.

*Adele Caldarelli*



# 1. IL *MANAGEMENT ACCOUNTING* FRA TEORIA E PRASSI. LE ESIGENZE EMERGENTI

di *Alessandra Allini, Adele Caldarelli, Clelia Fiondella,*  
*Rosanna Spanò e Annamaria Zampella\**

## 1.1. Le medie imprese e il *management accounting*. Un inquadramento preliminare

Le medie imprese costituiscono un *setting* particolare per gli studi di *management accounting*<sup>1</sup>, certamente meno esplorato rispetto all'universo delle grandi aziende.

Non appare univoca l'individuazione degli aspetti definatori che dovrebbero contribuire a delimitare l'oggetto di osservazione, verosimilmente, a causa della complessità intrinseca che lo contraddistingue.

Le caratteristiche distintive delle medie imprese sono state spesso compresse in parametri quantitativi segnaletici della ridotta o contenuta dimensione aziendale (numero di dipendenti, fatturato, totale attivo) rispetto ad altre realtà<sup>2</sup>.

\* Sebbene il capitolo sia frutto di un lavoro congiunto degli autori, il paragrafo 1.1 è da attribuirsi ad Adele Caldarelli, il paragrafo 1.2 è stato realizzato da Rosanna Spanò, il paragrafo 1.3 è stato scritto da Alessandra Allini, il paragrafo 1.4 è a cura di Clelia Fiondella e il paragrafo 1.5 è stato elaborato da Annamaria Zampella.

<sup>1</sup> In questa sede non saranno richiamate le numerose definizioni che dottrina e prassi hanno elaborato per chiarire cosa debba intendersi per *management accounting*. Tuttavia, è opinione condivisa quella che riconduce l'espressione a una *practice* unitaria e universalmente riconosciuta, indipendentemente dalla fase storica o dalle coordinate spaziali considerate. Il *management accounting* espleta le sue funzioni per il tramite di precise tecniche, messe a punto sulla scorta di contributi teorici e pratici. In linea di principio, tali tecniche, in qualsiasi contesto applicate, sono rivolte al raggiungimento di un medesimo risultato, ma nel loro concreto funzionamento possono deviare da questo obiettivo. Una simile posizione è rinvenibile in Wickramasinghe D., Alawattage C. (2007), *Management accounting change: approaches and perspectives*, Routledge, London.

<sup>2</sup> È frequente in molti studi l'accoglimento dei parametri fissati dalla Commissione Europea per definire le medie imprese, ovvero «*imprese con meno di 250 occupati e che realizzano un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro oppure un totale di bilancio annuo non*

Più soddisfacente appare il ricorso a parametri qualitativi che fanno riferimento a categorie quali lo stile direzionale dominante – coincidenza tra proprietà e controllo –, le condizioni tecnico-operative e finanziarie – cronica scarsità di risorse finanziarie e manageriali e operatività al limite della capacità produttiva – il rapporto con l’ambiente esterno – assenza di una posizione di mercato dominante e approccio reattivo-adattivo<sup>3</sup>.

Talvolta però i tratti peculiari di tali aziende sono stati anche resi ricorrendo ad espressioni qualitative meno oggettive, ma per certi versi molto efficaci, che le hanno descritte come *gazzelle*, in virtù della loro capacità di crescere rapidamente, di cogliere nuove opportunità e di fronteggiare condizioni economiche avverse<sup>4</sup>.

In genere, sul piano cognitivo, gli studi sulle imprese *non grandi* ricorrono all’acronimo *PMI*, nella consapevolezza che si tratti di una semplificazione rispetto alla natura composita dell’aggregato al quale si riferisce. Sebbene le *medie imprese* siano spesso investigate congiuntamente alle *piccole imprese*, per i fini del presente lavoro si rende invece necessario un superamento dei tradizionali parametri distintivi e nella direzione di una più idonea separazione fra le suddette tipologie<sup>5</sup>. Ciò, nella convinzione che la delimitazione dell’oggetto di osservazione inevitabilmente debba tenere conto delle finalità dell’analisi, dunque orientando verso siffatta esigenza anche la scelta compiuta in questa sede.

Pertanto, la trattazione è indirizzata al composito universo delle medie imprese che, certamente, non sconta tutti i vincoli di cui risentono le più piccole realtà aziendali, ma comunque non può beneficiare delle condizioni e delle economie tipiche delle imprese di maggiori dimensioni.

Le medie imprese rappresentano una forza chiave per molti Paesi. Ciò è vero sia a livello europeo, dove tali categorie sono definite come la *spina dorsale* dell’economia comunitaria<sup>6</sup> e sono stabilmente inserite nei piani strategici quali leve di sviluppo da potenziare<sup>7</sup>, ma è ancor più vero per l’Italia,

*superiore a 43 milioni di euro». Commissione Europea (2015), Guida dell’utente alla definizione di PMI, p. 11.*

<sup>3</sup> Per un approfondimento si rinvia ad Arcari A. M. (2004), *PMI: Meccanismi di controllo e gestione della crescita*, Egea, Milano.

<sup>4</sup> Si consultino, ad esempio, Mitchell F., Reid G. C. (2000), *Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research*, Management Accounting Research, vol. 11, n. 4, p. 385.

<sup>5</sup> La scelta è dovuta ai noti limiti identificati nei parametri quantitativi e strutturali. Si veda Baraldi S. (2012), *I sistemi di controllo direzionale*, McGraw-Hill, Milano, p. 134.

<sup>6</sup> European Commission (2016), *Annual report on European SMEs 2015/2016*, p. 1.

<sup>7</sup> European Commission (2016), *Strategic Plan 2016/2020*.



contesto nel quale esse hanno da sempre avuto un peso dominante sull'intero tessuto produttivo.

La rilevanza delle imprese in questione è stata di recente riaffermata attraverso ricerche che hanno concentrato l'attenzione sulle loro *performance* nel periodo a ridosso della crisi, mostrando in alcuni casi peculiarità che le contraddistinguono nella capacità di risposta alla congiuntura economica negativa (abilità nel competere in mercati emergenti, disponibilità al recupero di inefficienze pregresse, oculatezza nelle scelte delle fonti di finanziamento, attitudine all'innovazione non solo di prodotto, ma anche di processo e di tecnologia)<sup>8</sup>.

Certamente, in numerosi casi la crisi ha avuto un forte impatto sulle realtà aziendali più fragili, determinandone l'uscita dal mercato, al contempo però un nutrito gruppo di PMI ha manifestato una forte resilienza e non solo è sopravvissuto a questo processo di selezione, ma ha anche prontamente registrato segnali di ripresa attraverso il miglioramento di alcuni importanti indicatori<sup>9</sup>, dunque sfruttando la crisi come un'opportunità di consolidamento e di rafforzamento.

Rispetto alle circostanze sopra accennate, il *management accounting* si configura come un possibile strumento utile a porre in essere azioni di monitoraggio e controllo della gestione che fornisce all'impresa le coordinate necessarie a destreggiarsi in situazioni contraddistinte da crescente complessità. Similmente a quanto accade nella grande impresa, anche e soprattutto in contesti dalle dimensioni più limitate sono essenziali soluzioni adeguate – non necessariamente semplificate – al fine di fronteggiare un problema di scarsità di risorse ancor più stringente che implica una meticolosa ponderazione della convenienza economica (anche di breve periodo), a supporto delle decisioni.

Nonostante questo ruolo preminente, il *management accounting* nelle imprese non grandi è risultato in passato un tema poco attrattivo, con scritti sull'argomento molto frammentati e comunque concentrati sugli aspetti della comunicazione economico-finanziaria obbligatoria e della revisione<sup>10</sup>. Più vivo appare, invece, il dibattito scientifico recente, alimentato da un discreto numero di contributi che, da diverse angolazioni, hanno affrontato l'argomento offrendo interessanti spunti di riflessione<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Interessanti in tal senso sono i risultati dello studio condotto dall'OCSE sulle PMI e sull'imprenditorialità, con particolare riferimento al contesto italiano. OECD, *Italy*.

<sup>9</sup> È quanto emerge da un recente rapporto Cerved, *PMI 2016*.

<sup>10</sup> Mitchell F., Reid G. C. (2000), *Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research*, Management Accounting Research, vol. 11, n. 4.

<sup>11</sup> Si consultino, fra gli altri, Armitage H. M., Webb A., Glynn J. (2015), *The Use of Management Accounting Techniques by Small and Medium-Sized Enterprises: A Field Study of Canadian and Australian Practice*, Accounting Perspectives, vol. 15, n. 1.

Nella prospettiva teorica sono comunque ancora insufficienti gli studi in grado di indirizzare in maniera concreta l'implementazione e il funzionamento di sistemi di *management accounting* idonei a supportare adeguatamente il modello di *business* di tali aziende<sup>12</sup>.

Allo stesso modo, la prassi si è solo in parte preoccupata di queste questioni, frequentemente con un approccio *country-specific*<sup>13</sup>.

Certamente, dunque, resta negletta la comprensione, sia sul piano normativo, sia a livello empirico, delle forme più opportune che il *management accounting* potrebbe assumere e, nello specifico, delle logiche alle quali dovrebbe ispirarsi, per rispondere concretamente alle esigenze della media impresa moderna, tenendo in debita considerazione le sue peculiarità<sup>14</sup>.

Ciò posto, il capitolo è organizzato come segue. Il successivo paragrafo riprende alcune tappe rilevanti nel percorso evolutivo tracciato dagli studi di *management accounting*, passando dalle concezioni più tradizionali a quelle più innovative. Una simile ricostruzione, seppur non esaustiva, è apparsa di interesse ai fini della trattazione, se non altro per evidenziare le prospettive dominanti che tendono ormai a privilegiare una visione olistica del controllo. Alla revisione della letteratura segue una rassegna delle posizioni della prassi e degli organismi professionali, con particolare *focus* sulle esigenze di integrazione emerse a carico dei sistemi di *management accounting* da adottare nell'azienda contemporanea. A ciò si affianca un approfondimento sul contributo del *management accounting* al processo di creazione di valore, con particolare riguardo alle medie imprese. L'ultimo paragrafo è, infine, dedicato ad alcune considerazioni conclusive.

## **1.2. Il *management accounting* convenzionale e contemporaneo**

Il *management accounting* è un campo di ricerca in costante evoluzione e il cambiamento è di per sé un aspetto che nel tempo ha pervasivamente caratterizzato gli studi in parola, fino a dar vita ad un vero e proprio filone separatamente identificabile.

<sup>12</sup> Sul punto si veda Nandan R. (2010), *Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: a renewed research agenda*, Journal of Applied Management Accounting Research, vol. 8, n. 1.

<sup>13</sup> La prospettiva della prassi è oggetto del terzo paragrafo del presente capitolo, al quale si rinvia per ulteriori approfondimenti.

<sup>14</sup> Mitchell F., Reid G. C. (2000), *Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research*, Management Accounting Research, vol. 11, n. 4.

Queste ricerche solitamente osservano e discutono, fra l'altro, le trasformazioni, più o meno repentine, che interessano il *management accounting*, offrendo analisi e spiegazioni delle cause sottese e rilevando gli effetti che tali modifiche producono nelle pratiche aziendali<sup>15</sup>.

Non è questa la sede per riprendere nel dettaglio simili indagini, piuttosto si farà cenno ad alcuni aspetti rilevanti sul piano cognitivo che hanno segnato le principali tappe evolutive del *management accounting*, modificandone contenuti e orientamento nel corso del tempo<sup>16</sup>.

Il nucleo originario è rintracciabile nel *cost accounting* che si afferma nell'ottica di ricercare, in termini assoluti, un'accurata e precisa misura di costo.

Una prima modificazione conduce verso un'informazione di costo che, in chiave relativa, è condizionata dalla finalità che si intende perseguire<sup>17</sup>. Si riconosce sempre di più la sua importanza a supporto della direzione e si afferma un'enfasi di tipo manageriale che porta ad un rinnovamento dell'intera funzione contabile all'interno dell'azienda, con un significativo arricchimento dei contenuti e degli strumenti impiegati (si pensi alla valutazione di singole divisioni o unità, oppure alla necessità di fornire una misura per i trasferimenti interaziendali).

Tutto ciò travalica notevolmente la limitata area del *costing* e gradualmente si transita anche verso l'adozione di una denominazione più ampia e adeguata che tutt'oggi permane, ovvero *management accounting*<sup>18</sup>.

Un importante momento di discontinuità è poi tradizionalmente ricondotto allo scritto di Johnson e Kaplan<sup>19</sup> (*Relevance Lost*) nel quale gli studiosi affermano che l'informazione prodotta dai sistemi di *management accounting*, ancorata alle medesime procedure contabili che sorreggono la comunicazione economico-finanziaria obbligatoria, è tardiva, aggregata e poco analitica, impedendo di fatto ai manager di considerarla rilevante nei processi

<sup>15</sup> Sono altresì rinvenibili contributi finalizzati alla sistematizzazione dell'argomento, individuando alcuni fattori chiave nel processo di cambiamento del *management accounting* come, ad esempio, gli attori, l'oggetto, le forme, la ratio sottostante, lo spazio e il tempo, attraverso i quali il fenomeno può essere più ordinatamente osservato. Per una più approfondita disamina, si legga Busco C., Quattrone P., Riccaboni A. (2007), *Management accounting: issues in interpreting its nature and change*, Management Accounting Research, vol. 18, n. 2.

<sup>16</sup> In modo analogo, sarà ripercorsa nel successivo paragrafo l'evoluzione del *management accounting* secondo la visione della prassi.

<sup>17</sup> Horngren C. T. (1975), *Management accounting: where are we?*, in Albrecht W. A. (a cura di), *Management Accounting and Control*, University of Wisconsin Madison, Madison.

<sup>18</sup> Wilson R. M. S., Chua W. F. (1993), *Managerial Accounting: Method and Meaning*, Chapman & Hall, London.

<sup>19</sup> Johnson H. T., Kaplan R. S. (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

decisionali che essi sono chiamati a gestire nell'ambito della pianificazione e del controllo.

La posizione poggia sulla circostanza secondo la quale il *management accounting* convenzionale non è stato in grado di aderire agli sviluppi dell'ambiente esterno, a causa di una staticità che si è protratta per gran parte del ventesimo secolo. Questo ha dato vita a una serie di critiche anche più specifiche, dalle quali è possibile desumere la grave inidoneità delle metodologie di calcolo dei costi in uso, con conseguente predisposizione di dati inesatti e fuorvianti. Inoltre, si afferma con vigore l'idea che il *management accounting* segue e finisce per servire il *financial accounting*, collocandosi su un livello ad esso subordinato. Altresì, si constata che l'oggetto di osservazione (prodotti, funzioni, processi, eccetera) è sempre interno all'azienda e l'azione di monitoraggio manca completamente nei confronti di variabili esterne che caratterizzano il reale contesto nel quale l'impresa opera<sup>20</sup>.

Volendo citare, in ordine sparso, i più comuni fattori che hanno determinato un cambiamento nei presupposti e nelle direzioni del *management accounting* rispetto alla configurazione precedente, si segnalano la globalizzazione dei mercati, lo sviluppo dei sistemi informativi e delle nuove tecnologie, gli aumentati livelli di competitività su più dimensioni della catena del valore, anche in termini di focalizzazione sulle *core competences*, l'enfasi sulla *customer orientation* e *satisfaction*, i fenomeni di *outsourcing* e *downsizing*, e la necessità di rendere le organizzazioni più flessibili.

Un discorso a parte meritano gli studi di *management control* che nel più ampio *management accounting* occupano una posizione preminente<sup>21</sup>. Anche in questo caso è possibile tracciare alcune tappe importanti che hanno scandito il percorso di cambiamento e il passaggio da una prospettiva di tipo tradizionale a logiche orientate a un più efficace supporto al processo decisionale.

Lo schema *classico* sul quale poggia il sistema di *management control* è riconducibile alla nota tripartizione di matrice nord-americana di Anthony, nella quale le attività manageriali sono segmentate in pianificazione strategica, controllo direzionale e controllo operativo<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Drury C. (1996), *Management Accounting Handbook*, 2<sup>nd</sup> ed., CIMA, Butterworth-Heinemann.

<sup>21</sup> Sebbene siano ormai nettamente individuabili tematiche emergenti che vanno via via acquisendo uno spazio sempre maggiore, gli studi di *management control* certamente costituiscono ancora oggi il nucleo principale. Harris J., Durden C. (2012), *Management accounting research: An analysis of recent themes and directions for the future*, in *Journal of Applied Management Accounting Research*, vol. 10, n. 2.

<sup>22</sup> Anthony R. N. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Lo schema in parola ha avuto notevole diffusione e ha costituito per lungo tempo la pietra miliare intorno alla quale si sono sviluppati gli studi di *management control*, non solo in ambito internazionale, ma anche nel contesto nazionale.

Una siffatta concezione del controllo poggia, seppur in via del tutto implicita, su una preponderante concezione dell'azienda come un ambiente chiuso e stabile. Il controllo è inteso come presidio strumentale dell'attuazione delle strategie, tendenzialmente è statico e contraddistinto da una netta divisione tra la dimensione *direzionale* e quella *operativa*, pertanto, solo marginalmente è capace di riorientare la strategia che è assunta come data<sup>23</sup>. Si tratta di un'articolazione invero adatta all'azienda manifatturiera, altamente gerarchizzata, che si muove in scenari di riferimento poco perturbati, fondandosi in prevalenza su parametri quantitativo-monetari (nel caso del controllo direzionale) e su indicatori quantitativo-fisici (per il controllo operativo), con un'enfasi quasi esclusiva sulle attività programmabili<sup>24</sup>.

Gli studi accademici che hanno discusso l'inadeguatezza e la necessità di superamento dell'impostazione classica sono assai numerosi.

Tra i principali limiti riscontrati, oltre a quelli già in precedenza richiamati per il più generale *management accounting*, vi è qui da segnalare l'incapacità di cogliere le sinergie tra la dimensione strategica e operativa, anche alla luce di un'eccessiva enfasi sulla formalizzazione del controllo, anziché sulla sua pervasività rispetto ai processi aziendali, nonché l'incapacità di contemplare flessibilità e dinamicità dell'azienda in quanto sistema aperto<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> Si consulti in proposito Langfield-Smith K. (1997), *Management control systems and strategy: a critical review*, Accounting, organizations and society, vol. 22, n. 2, pp. 753-784. Gli autori chiariscono come il tema delle strategie sia rimasto di fatto staccato dal dibattito sui controlli, con tutte le limitazioni da ciò derivanti anche in termini di operazionalizzazione di ambedue gli elementi, fino ai primi anni Ottanta.

<sup>24</sup> Si confronti la ricostruzione di Sannino G. (2002), *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione*, Cedam, Padova, p. 39 e ss.

<sup>25</sup> La visione espressa da Anthony R. N. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, è stata oggetto di critica e sostanziale revisione, fra gli altri, da parte di Kaplan R. S., Norton D. P. (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Press, Boston, p. 48. Gli elementi di superamento sono stati ripresi e commentati numerose volte in ambito nazionale, anche da recente dottrina, evidenziando le prospettive evolutive del tema. Si rinvia, a mero titolo esemplificativo, alla lettura dei seguenti contributi Cinquini L. (1997), *Strumenti per l'analisi dei costi*, Giappichelli, Torino, pp. 5-16; Riccaboni A. (1999), *Performance ed incentivi: il controllo dei risultati nella prospettiva economico-aziendale*, Cedam, Padova, p. 16; Marchi L. (2011), *L'evoluzione del controllo di gestione nella prospettiva informativa e gestionale esterna*, Management Control, pp. 5-16.

È stata decretata con forza l'esigenza di superare l'accezione classica del controllo<sup>26</sup>, mitigando anzitutto il netto dualismo tra il momento logico di natura strategica e quello di natura operativa, stante le numerose limitazioni in ordine alla possibilità di distinguere in modo obiettivo confini netti e assoluti<sup>27</sup>.

È ormai sempre più condivisa, inoltre, l'idea che il controllo non si limiti alla mera verifica del rispetto di predefiniti parametri di efficienza, quanto piuttosto si estenda al monitoraggio delle condizioni interne ed esterne che favoriscono il conseguimento degli obiettivi e, più in generale delle strategie, consentendo in tal modo di presidiare minacce e opportunità che possano concretizzarsi<sup>28</sup>.

Qui di seguito saranno dunque richiamati, senza alcuna pretesa di esautività, alcuni fra i principali contributi teorici di matrice internazionale che in tema di *management accounting* hanno segnato importanti tappe evolutive, fino a giungere poi alla più recente formulazione e affermazione di modelli *olistici* di cui pure si parlerà nel prosieguo della trattazione<sup>29</sup>.

<sup>26</sup> Otley D. (1994), *Management control in contemporary organizations: towards a wider framework*, Management Accounting Research, vol. 5, n. 3-4, pp. 289-299, è fra gli studiosi internazionali che segnalano come le accezioni *classiche* del controllo dovessero per forza mutare per rispondere adeguatamente alle nuove condizioni poste dal mercato negli anni Novanta. Per gli autori nazionali si rinvia a Miraglia R. A. (2012), Editoriale: *Nuove tendenze nei sistemi di controllo e di misurazione delle performance*, Management Control, pp. 5-14.

<sup>27</sup> Difatti, si rileva che qualunque tentativo di separazione, ancorché accettabile sul piano cognitivo per esigenze di chiarezza esplicativa e sequenzialità logica, si dimostra di limitata portata innovativa, dovendo invece ricercarsi un criterio di integrazione volto a superare gli errori, le discrasie, le lacune e gli effetti distorsivi che la segregazione tra il nucleo relativo alla definizione degli obiettivi e il nucleo concernente l'attuazione degli stessi – due facce della medesima medaglia – comporterebbe. Sul punto Ferraris-Franceschi R. (2007), *Pianificazione e controllo*, Giappichelli, Torino p. 11.

<sup>28</sup> Si vedano, fra gli altri, Canziani A. (1984), *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano; Amigoni F. (1988), *Misurazioni d'azienda. Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano; Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*. Unione Tipografica Torinese, Torino; Paolini A. (1993), *Il controllo strategico: uno schema d'analisi*, Giuffrè, Milano; Cavaliere E. (1990), *Variabilità e comportamento strategico: evoluzione dei rapporti tra impresa e ambiente*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, vol. 3.

<sup>29</sup> Ferreira A., Otley D. (2009), *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*, Management Accounting Research, vol. 20, n.4, pp. 263-282, offrono una interessante disamina critica delle condizioni che hanno determinato l'abbandono della segregazione proposta da Anthony. Inoltre, in netta antitesi rispetto alla incapacità di enucleare una più ampia portata del controllo strategico nel modello di Anthony si pongono, a titolo esemplificativo, Abenerthy M. A., Chua W. F. (1996), *A field study of control systems "redesign": the impact of institutional processes on strategic choice*, Contemporary Accounting Research, vol. 13, n. 2, pp. 569-606; Mintzberg H. (2003), *The strategy process: concepts, contexts, cases*, Pearson education; Pearce J. A., Robinson R. B., Subramanian R. (1997), *Strategic management: Formulation, implementation, and control*, Irwin, Chicago.

Si consideri, anzitutto, il modello proposto da Simons nel 1995, c.d. *Levers of Control (LOC) Framework*, che offre in netta antitesi con la tripartizione classica, una visione maggiormente integrata del *management accounting*, incorporando la considerazione dei *core values*, dei rischi da evitare, dei *key performance indicators* (KPI), nonché delle incertezze strategiche.

L'autore afferma che solo laddove un'azienda riesca a manovrare in una apposita combinazione le quattro variabili elencate sarà possibile addivenire con successo all'implementazione e alla realizzazione della strategia<sup>30</sup>. Invero, il modello non fa menzione esplicita del controllo strategico o operativo, piuttosto si riferisce a un controllo di natura diagnostica e interattiva<sup>31</sup>, oltre che ai c.d. *belief systems* e *boundary systems*<sup>32</sup>, che opportunamente armonizzati, sono volti a supportare l'implementazione delle strategie.

Si tratta certamente di una impostazione più ampia rispetto alla precedente, purtuttavia, il LOC non è scevro da limiti, essenzialmente legati a talune ambiguità nella definizione dei confini dei controlli interattivi e diagnostici, oltre che alla pressoché esclusiva enfasi sul *top management* e alla scarsa considerazione dei livelli gerarchici più bassi, dunque trascurando numerose dimensioni relazionali, e relegandone l'applicabilità a specifici contesti<sup>33</sup>.

Muovendo dalle potenzialità e dalle lacune delle precedenti accezioni, Otley, nel 1999, propone una fusione, suggerendo cinque elementi essenziali che descrivono le caratteristiche di un sistema di controllo omnicomprensivo e coerente, finalizzato a supportare la creazione di valore.

<sup>30</sup> Sul punto, Simons R. (1994), *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business Press, Boston, p. 782.

<sup>31</sup> La varietà di declinazioni dei citati controlli non consente in questa sede di fornire una disamina approfondita delle *nuances* a essi attribuite. Essenzialmente, in questa sede sono considerati *diagnostic controls* gli strumenti tradizionalmente impiegati come espressione di un *modus operandi* meccanicistico, tradizionale. Al contrario, gli *interactive controls* sono da ascrivere ad approcci organici, dialogici e *learning-oriented*. In merito, Simons R. (1994), *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business Press, Boston.

<sup>32</sup> Per una disamina dei concetti di *belief systems* e *boundary systems* si rinvia Simons R. (1994), *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business Press, Boston, p. 782 e ss. L'autore evidenzia che i c.d. sistemi di credo sono impiegati per individuare nuove opportunità, sulla base dei valori essenziali che caratterizzano la cultura organizzativa. I *boundary system*, o sistemi di confine, sono utilizzati per identificare il perimetro nel quale inquadrare le scelte anche alla luce di rischi e sfide.

<sup>33</sup> Per una più compiuta analisi degli elementi di pregio e delle debolezze del LOC si leggano Ferreira A., Otley D. (2009), *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*, Management Accounting Research, vol. 20, n. 4, pp. 263-282. Si veda pure Ferreira A. (2002), *Management accounting and control systems design and use: an exploratory study in Portugal*, PhD Thesis. University of Lancaster.

*In primis*, Otley enumera tra detti elementi l'esplicitazione dei *key organizational objectives* e dei connessi metodi di valutazione del loro raggiungimento. La successiva area evidenziata è quella attinente alla formulazione di strategie e piani, nonché alla misurazione e valutazione della *performance*. Sono poi oggetto di attenzione l'elaborazione di *target* e indicatori, congiuntamente alla considerazione dei vari livelli organizzativi coinvolti. Infine, la quarta e la quinta area di interesse pertengono rispettivamente ai sistemi premiali e meccanismi di sanzione e ai flussi informativi e di monitoraggio<sup>34</sup>.

Si tratta, a ben vedere, di un modello che consente di osservare l'azienda nel suo carattere sistemico, indipendentemente dalla tipologia e dal *business model* prevalente. Peraltro, la visione di Otley declinata rispetto al suo tempo si configura come un superamento delle logiche prevalentemente orientate ai *setting for-profit* che caratterizzavano la letteratura di *management accounting*<sup>35</sup>.

Inoltre, si riconosce al modello la flessibilità necessaria a consentire integrazioni, espansioni e riduzioni, proprio per essere adattato alle esigenze specifiche dell'azienda, da un lato superando la prescrittività e normatività dei *framework* precedenti, dall'altro strutturandosi in maniera semplice e chiara, favorendone la condivisione in azienda<sup>36</sup>.

Per contro, anche in questo caso è possibile riconoscere talune debolezze. Otley considera solo in via implicita e silente le questioni concernenti la condivisione *dialogica* di *vision* e *mission* nell'organizzazione (invece esplicitate nel LOC)<sup>37</sup>. Al contempo, viene criticata l'eccessiva enfasi sul controllo diagnostico e ciò limita la portata del modello. Infine, manca una propensione a considerare il controllo *in use*, in un'ottica dinamica anziché statica, in grado di cogliere interrelazioni profonde<sup>38</sup>.

<sup>34</sup> Per un approfondimento si rinvia a Otley D. (1999), *Performance management: a framework for management control systems research*, Management Accounting Research, vol. 10, n. 4, pp. 363-382.

<sup>35</sup> Stringer C. (2007), *Empirical performance management research: observations from AOS and MAR*, Qualitative Research in Accounting & Management, vol. 4, n. 2, pp. 92-114 segnala che l'ampia portata del modello, segnatamente per quel che attiene alla misurazione della performance, ne costituisce senz'altro un punto di forza.

<sup>36</sup> Sulle opportunità di integrazione e flessibilità che il modello offre si leggano Tuomela T. (2005), *The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system*, Management Accounting Research, vol. 16, n. 3 p. 263; Ferreira A. (2002), *Management accounting and control systems design and use: an exploratory study in Portugal*.

<sup>37</sup> Si consulti Simons R. (1994), *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business Press, Boston, p.781 e ss.

<sup>38</sup> In merito si vedano Malmi T., Granlund M. (2009), *In search of management accounting theory*, European Accounting Review, vol. 18, n. 3; Stringer C. (2007), *Empirical perfor-*



Una successiva evoluzione finalizzata a superare i limiti da ultimi richiamati è fornita da Ferreira e Otley, nel 2009.

Gli autori muovono dalla consapevolezza di una necessità imperante, sia nella prospettiva della dottrina, sia con riferimento alla prassi aziendale, di un approccio sistemico al controllo, in grado di andare oltre gli aspetti c.d. *hard* dello stesso<sup>39</sup>.

L'auspicio è quello di fornire uno strumento descrittivo, non prescrittivo, che sia d'ausilio nello sviluppo di un sistema – che gli autori definiscono *performance management system*<sup>40</sup> (PMS) – di maggiore respiro e in grado di superare le logiche contingenti che a lungo hanno caratterizzato il *field* in esame<sup>41</sup>. Nello specifico, si noti che anche la scelta del *label* risulta fortemente indicativa della volontà di configurare un modello olistico e non normativo che contemperi le dimensioni strategiche, operative, organizzative e comportamentali nella direzione della creazione di valore. Gli autori stessi dichiarano che «*The naming of the framework as 'performance management systems' aims to reflect a shift from the traditional compartmentalised approaches to control in organizations – such as Anthony's (1965) – to a broader perspective of the role of control in the managing organizational performance*».

Segnatamente, il modello incorpora numerosi elementi esplicativi organizzati nella forma di 12 domande, di cui 10 relative ad aspetti strutturali (che

*mance management research: observations from AOS and MAR*, Qualitative Research in Accounting & Management, vol. 4, n. 2, pp. 92-114.

<sup>39</sup> A titolo esemplificativo si leggano le considerazioni di Chenall R. H. (2003), *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*, Accounting, Organizations and Society, vol. 28, n. 1, pp. 127-168; Covaleski M. A., Evans J. H., Luft J. L., Shields M. D. (2003), *Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration*, Journal of Management Accounting Research, vol. 15, n. 1, pp. 3-49; Malmi T., Brown D. A. (2008), *Management control systems as a package. Opportunities, challenges and research directions*, Management Accounting Research, vol. 19, n. 4, pp. 287-300.

<sup>40</sup> Ferreira A., Otley D. (2009), *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*, Management Accounting Research, vol. 20, n. 4, p. 266, chiariscono che: «*The extended framework, which we name performance management systems framework, represents a progression from Otley's 5 'what' questions to 10 'what' and 2 'how' questions*».

<sup>41</sup> Non mancano critiche in letteratura circa la tendenza a focalizzarsi solo su specifici aspetti dei sistemi di controllo, trascurandone una comprensione sistemica e integrata. Ciò nella consapevolezza di risultati ambigui e poco chiari e di un dibattito inconclusivo che ha trasferito le limitazioni teoriche anche alla dimensione aziendale. In merito, Chenall R. H. (2003), *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*, Accounting, Organizations and Society, vol. 28, n. 1, pp. 127-168; Malmi T., Brown D. A. (2008), *Management control systems as a package. Opportunities, challenges and research directions*, Management Accounting Research, vol. 19, n. 4, pp. 287-300; Dent J. F. (1990), *Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research*, Accounting, Organizations and Society, vol. 15, n. 1-2, pp. 3-25.

gli autori definiscono *what questions*) e 2 concernenti aspetti dinamici processuali (le c.d. *how questions*).

Sebbene non esaustivo, l'insieme di tali domande forma un quadro coerente e utile a condurre l'indagine nel campo del *management accounting*, con forte orientamento alla prassi e includendo la considerazione della natura delle finalità da raggiungere, nonché dei mezzi per conseguirle.

Il PMS muove dalla *vision* e dalla *mission* dedicando attenzione alle modalità attraverso le quali questi aspetti sono comunicati e condivisi, in sinergia con gli obiettivi, ai vari livelli dell'organizzazione. Quindi, il modello suggerisce di osservare gli elementi legati ai fattori chiave di successo e alle relative percezioni dei partecipanti. Un apposito spazio è collegato all'impatto delle strutture organizzative sul PMS, anche in termini di responsabilità. Un'altra problematica riguarda le strategie e i piani sviluppati e il modo in cui questi vengono concepiti, comunicati e implementati a livello operativo per raggiungere gli obiettivi strategici. A tutto ciò fanno seguito le questioni inerenti alla misurazione delle prestazioni, in termini di indicatori chiave di *performance*, alla definizione dei *target* e alle attività di valutazione. A questo punto l'attenzione si concentra sui premi e sulle sanzioni imposti come conseguenza o meno del raggiungimento degli obiettivi di *performance*, in senso ampio. Il tema successivo affronta i flussi informativi, i sistemi e le reti all'interno dell'organizzazione, che consentono alle parti di comunicare, imparare e interagire tra di loro. Da qui si passa poi alle considerazioni circa l'utilizzo delle informazioni. Un ulteriore specifico aspetto riguarda le trasformazioni del PMS in risposta a cambiamenti negli elementi esterni all'azienda, con particolare attenzione per le cause di eventuali innovazioni e le modalità con le quali queste vengono poste in essere. Infine, sono contemperati gli elementi di forza e coerenza del PMS.

È opportuno precisare che i fattori contestuali (ambiente, dimensione, tecnologia e struttura di proprietà) e la cultura organizzativa non sono esplicitamente inclusi nel *framework*, ma vengono considerati *a latere* anche per spiegare perché alcuni modelli di controllo risultino più o meno efficaci.

In proposito, Broadbent e Laughlin<sup>42</sup> nel riconoscere l'importanza del modello di Ferreira e Otley ne discutono uno dei principali elementi di criticità.

Gli autori affermano che una grave lacuna è identificabile nella scarsa attenzione che viene dedicata agli aspetti di contesto (come ambiente e cultura), con particolare riferimento all'impatto esercitato a vario titolo da tali fattori sulla struttura e sulla portata di un *performance management system*,

<sup>42</sup> Il rinvio è a Broadbent J., Laughlin R. (2009), *Performance management systems: A conceptual model*, Management Accounting Research, vol. 20, n. 4.

oltre che sulla possibilità che questo venga o meno accettato nell'ambito delle *routine* aziendali.

Broadbent e Laughlin nel 2009, e in seguito nel 2013<sup>43</sup>, propongono una teoria olistica che muove dal PMS *Framework* e contempera gli aspetti culturali e di contesto, ravvisando la necessità di una interpretazione dialogica del controllo. Gli autori estendono il modello di Ferreira e Otley incorporando nel ragionamento gli elementi di razionalità dei soggetti che esercitano il controllo e sono in grado di influenzare la natura del PMS, nonché i fattori di contesto che a loro volta possono impattare sul *design* del PMS e sulla sua operazionalizzazione.

Focalizzandosi sul problema della razionalità, gli autori distinguono *instrumental* e *communicative rationalities*. La prima forma, da intendere in linea con l'impostazione weberiana, configura un approccio basato sul calcolo razionale, l'identificazione di obiettivi molto precisi e la determinazione dettagliata delle modalità con cui raggiungerli, in un'ottica di miglioramento dell'efficienza. Al contrario, la razionalità comunicativa si sostanzia attraverso le *discursive practices* e presenta un minor grado di formalizzazione di fini e strumenti, i quali invece sono il risultato di una progressiva e non pre-determinata negoziazione tra le parti. Dunque, nel primo caso è probabile che si verifichi la costituzione di sistemi di controllo *transazionali* improntati a un "*command and control approach*" e a una "*something for something logic*"<sup>44</sup>. Nel secondo caso, si può addivenire a sistemi di controllo meno prescrittivi e accettati attraverso un dialogo tra gli *stakeholders*.

Altresì, gli autori chiariscono che, pur nella consapevolezza della valenza teorica di tale impostazione, è opportuno riconoscere che nella prassi è frequente individuare situazioni che rispecchino caratteristiche di ambedue i modelli.

Per quanto attiene al contesto, Broadbent e Laughlin suggeriscono di tener conto di due tipologie di effetti. *In primis*, gli effetti che fattori come la natura dell'organizzazione, la sua dimensione relazionale, le opportunità interne ed esterne alle quali essa è sottoposta, possono esercitare sul disegno del PMS e le aspirazioni che esso intende perseguire, agendo in parallelo con le razionalità coinvolte. Inoltre, occorre tener presente che il contesto può determinare diverse risposte in termini di operazionalizzazione del PMS, a seconda delle dimensioni di *accountability* che si vengono a delineare.

<sup>43</sup> Si legga Broadbent J., Laughlin R. (2013), *Accounting control and controlling accounting: Interdisciplinary and critical perspectives*, Emerald Group Publishing.

<sup>44</sup> In proposito si rinvia ad Agrizzi D., Agyemang G., Jaafaripooyan E. (2016), *Conforming to accreditation in Iranian hospitals*, Accounting Forum, vol. 40, n. 2 pp. 106-124.

Si tratta, a ben vedere, di una visione del controllo che nella sua versione teorica può apparire piuttosto sofisticata, presupponendo la congiunta considerazione di aspetti numerosi e complessi. Il modello, però, aspira a rispecchiare adeguatamente le specificità legate alla natura dell'azienda e al suo contesto, al fine di rendere più robusto il contributo al processo di creazione del valore.

Insomma, sul piano teorico il processo di evoluzione spinge verso una visione del controllo omnicomprensiva che non tralasci alcuna variabile rilevante, sia interna, sia esterna all'azienda.

L'effettiva possibilità di implementare simili proposte in realtà come le medie imprese è una questione aperta rispetto alla quale si formuleranno alcune riflessioni negli ultimi due paragrafi e solo dopo aver richiamato anche il contributo della prassi e degli organismi professionali.

### **1.3. Il *management accounting* nella prospettiva della prassi**

La configurazione dei sistemi di *management accounting* moderni, per come proposta dalla prassi contemporanea, è il risultato di un lungo percorso evolutivo, segnato da importanti cambiamenti che si sono resi necessari (se non urgenti in particolari momenti storici) per consentire alle imprese di rispondere alle pressioni esterne e preservare la loro competitività.

L'*International Federation of Accountants* (IFAC) ha individuato quattro fasi fondamentali<sup>45</sup> che vedono i sistemi di *management accounting* affermarsi in origine come attività di natura *tecnica*, strumentale al raggiungimento degli obiettivi aziendali. Infatti, in un primo stadio (prima degli anni Cinquanta), caratterizzato da un livello di tecnologia stabile, scarsa competizione, produzione basata prevalentemente su materiali e forza lavoro, il *focus* era sulla determinazione del costo di prodotto, la programmazione della produzione attraverso il *budget* e la verifica degli andamenti e dei risultati su un piano finanziario.

Nel secondo stadio (fra gli anni Cinquanta e gli anni Sessanta), il *management accounting* diviene un'attività manageriale, collocata in un ruolo di staff. L'attenzione si sposta sulla produzione di informazioni per scopi di pianificazione e controllo. Al contempo, si registra l'impiego di strumenti di analisi per le decisioni e di contabilità articolata sulla scorta di individuate responsabilità. Il controllo è del tutto concentrato su variabili interne, tuttavia il

<sup>45</sup> Ifac (1998), *International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts*, New York.

*management accounting* inizia a diventare reattivo, segnalando problemi e correttivi quando vengono rilevati scostamenti dal piano.

Il terzo stadio (metà anni Ottanta) è segnato dalla crisi petrolifera, dalla competizione su larga scala, dall'innovazione tecnologica e informatica. Il *management accounting* si assesta sulla riduzione degli sprechi in tutti i processi aziendali e sulla produzione di informazioni che supportino non solo i *managers*, ma tutto il personale ad ogni livello dell'organizzazione.

Il quarto stadio (a partire dalla metà degli anni Novanta) è connotato dalla elevata incertezza, dalla massiccia diffusione delle tecnologie dell'informazione e comunicazione. Il *management accounting* è indirizzato verso la generazione e creazione del valore attraverso un uso efficace delle risorse, l'impiego di strumenti avanzati in grado di analizzare i *drivers* del valore che rilevano per i clienti, per gli azionisti e per garantire l'innovazione.

Per le aziende contemporanee il *management accounting* deve essere parte attiva del processo manageriale, l'informazione è considerata una risorsa a tutti gli effetti e la direzione ne richiede la disponibilità in tempo reale.

Catalizzando questi impulsi, rilevanti istituzioni internazionali hanno crescentemente posto l'attenzione sulle esigenze di *integrazione* dei *sistemi di management accounting* rispetto alle funzioni e ai processi aziendali, abbandonando una visione parcellizzata e muovendo verso un'impostazione olistica di detti sistemi.

Ad esempio, il *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA) in collaborazione con l'*American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA), ha emanato i *Global Management Accounting Principles* (GMAP) nel 2014.

Detti principi pongono come premessa essenziale per garantire la reale e profonda utilità dei sistemi di *management accounting*, la capacità di questi ultimi di preservare e creare valore.

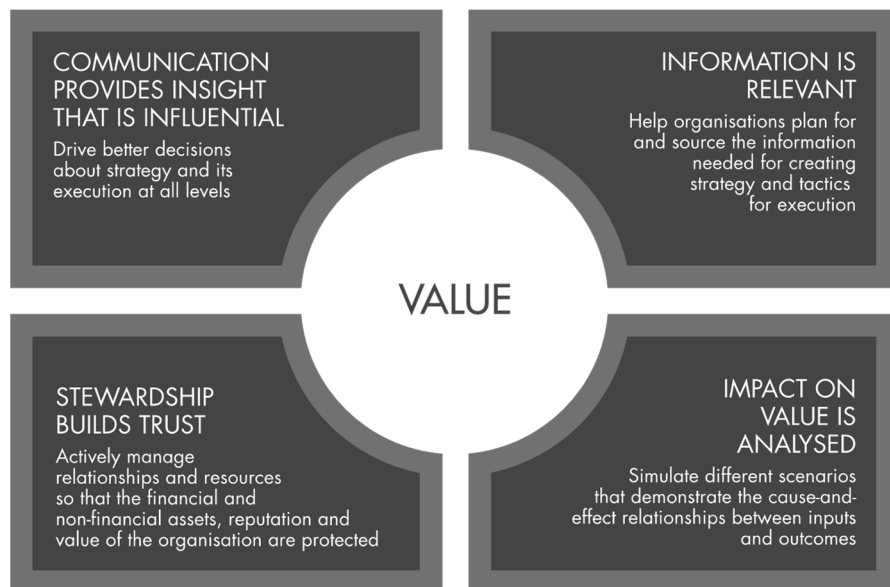
Il documento citato è il risultato di un'ampia consultazione realizzata in 20 Paesi e con la partecipazione di più di 400 persone, a vario titolo coinvolte nell'approfondimento delle tematiche concernenti il *management accounting*, provenienti da aziende e istituzioni di diversa natura, tipologia, settore e dimensione.

Obiettivo dei GMAP è quello di offrire un approccio gestionale applicabile a qualunque tipo di azienda, dunque flessibile e facilmente declinabile in *setting* eterogenei, che sia di ausilio allo sviluppo e alla realizzazione delle strategie, a supporto di dinamiche di creazione di valore durevole.

Tali dinamiche dovrebbero sostanziarsi per il tramite di una efficace integrazione tra attori competenti, principi chiari e condivisi, adeguati sistemi di *performance management* e robuste *practice areas*<sup>46</sup>.

I principi fondanti del modello suggerito, a presidio dei citati elementi di successo, sono individuabili nell'*Influenza* – che la comunicazione deve esercitare nel processo decisionale, diffondendo un pensiero integrato pro-manante da *discursive practices* –, nella *Rilevanza* – che le informazioni destinate alla direzione devono avere, a prescindere dalla natura del dato gestito –, nel *Valore* – che il *management accounting* deve preservare o accrescere, analizzando l'impatto di scenari alternativi –, e nella *Fiducia* – che il *management accounting* deve contribuire a rafforzare, verso una ampia *accountability* e un orientamento di più lungo periodo (figura 1).

Fig. 1.1 – I pilastri dei GMAP



I principi fondanti sopracitati sono poi declinati rispetto alle *practice areas* del *management accounting*.

Fra le altre cose, è interessante qui richiamare alcune indicazioni contenute nel documento per le specifiche aree dell'*Internal Control*, del *Risk Management* e dell'*Internal Audit*. Posto che fra gli scopi perseguiti dai principi vi è quello di migliorare il processo decisionale anche attraverso il presidio

<sup>46</sup> Chartered Institute of Management Accounting (2016), *Rethinking the business model*.

del rischio e la protezione del valore creato, con riferimento all'area dell'*Internal Control* si chiarisce, ad esempio, che la frequenza di monitoraggio deve essere correlata alla velocità delle attività e dei processi più a rischio (ciò rileva ai fini dell'*Influenza* che l'attività di comunicazione deve esercitare). Come pure si afferma che la pianificazione, la programmazione e il reporting supportano la direzione affinché sia possibile stabilire le priorità strategiche, conoscendo, al contempo dove è più probabile che esse siano esposte a rischio; altresì è necessario che i processi fisici e finanziari a più alto rischio siano identificati e valutati (ciò rileva ai fini della misurazione dell'impatto sul *Valore*).

Pertanto, devono essere sviluppate e implementate politiche di controllo e procedure appropriate per le aree più a rischio (ciò rileva ai fini della costruzione della *Fiducia*).

Con riferimento all'area del *Risk Management*, si chiarisce che la cultura del rischio va divulgata e compresa a tutti i livelli aziendali, ma anche condivisa dai *partner* dell'azienda. Questo si realizza non solo attraverso una regolare comunicazione e formazione, ma anche mediante la facilitazione delle conversazioni sul rischio, in modo da poter usare al meglio le correlate informazioni per fini di prevenzione. Uno speciale richiamo è fatto all'attenzione che tutti i soggetti aziendali dovrebbero prestare al rischio reputazionale e alle sue implicazioni. In più, i report sulla rischiosità rivolti agli *stakeholders* esterni dovrebbero contenere una corretta, equilibrata e comprensibile descrizione dei principali rischi ai quali l'azienda è esposta e dei collegati sistemi di gestione e di controllo interno (ciò rileva ai fini dell'*Influenza* che l'attività di comunicazione deve esercitare).

Nello specificare quali siano le informazioni rilevanti in materia di rischiosità, il documento ne enuncia un numero piuttosto elevato, la natura di dette informazioni appare eterogenea e le fonti dalle quali promanano sono molteplici. Fra le principali, figurano propensione e tolleranza al rischio, indicatori di rischiosità, informazioni sull'ambiente esterno in termini di minacce/opportunità, rischi materiali, opportunamente specificati e classificati, con evidenza delle soluzioni adottate e delle eventuali lacune, ma anche più semplicemente segnali di pericolo. A questi si aggiungono le informazioni esterne di rischiosità come la percezione sul *rating* aziendale e i *feed-back* provenienti da vari canali (ciò rileva ai fini della *Rilevanza* dell'informazione).

Sul piano dell'analisi, il documento premette che rischi e opportunità siano analizzati in relazione al modello di *business*. Poi chiarisce che la creazione di valore nel lungo periodo deve tener conto di un bilanciamento fra rischio e rendimento. Dunque, minacce, opportunità, risposte al rischio sono valutati in termini del loro impatto sul valore creato.

Le interconnessioni tra i rischi devono essere identificate, comprese e mappate per apprezzare l'impatto e la probabilità di eventi multipli e fra loro collegati (ciò rileva ai fini della misurazione dell'impatto sul *Valore*).

Infine, il documento si sofferma sulle esigenze di coerenza fra il sistema di gestione del rischio, il modello di business, i valori etici e la cultura aziendale. A chiare lettere è precisato che la gestione dei rischi deve essere integrata nella funzione di *management accounting* e deve essere inglobata con il sistema di *performance management*. Agli *stakeholders* esterni occorre trasmettere la consapevolezza dell'azienda circa la corretta gestione dei propri rischi e l'adeguatezza dei suoi sistemi di controllo (ciò rileva ai fini della costruzione della *Fiducia*).

Con riferimento all'area dell'*Internal Audit*, il documento afferma l'importanza di alimentare la comunicazione attraverso riunioni periodiche fra la direzione e l'*audit committee*, durante le quali illustrare i principali rischi e focalizzare l'attenzione su questioni importanti (ciò rileva ai fini dell'*Influenza* che l'attività di comunicazione deve esercitare).

Altresì, ribadisce l'esigenza di rendere disponibile e accessibile a tutti i soggetti interessati il *framework* sui rischi adottato dall'azienda (ciò rileva ai fini della *Rilevanza* dell'informazione).

Eventuali modifiche ai fattori che incidono sul quadro minacce/opportunità dell'azienda (e.g., politici, economici, sociali) devono essere vagliate in base al loro impatto sui rischi aziendali, ogni qual volta richiedano un *audit* interno (ciò rileva ai fini della misurazione dell'impatto sul *Valore*).

L'*Internal Audit* rappresenta uno strumento di verifica della tenuta dei sistemi di controllo che promanano dal *management accounting* e, pertanto, contribuisce innegabilmente all'efficacia dello stesso.

In sintesi, dai GMAP emerge non solo la centralità della variabile rischiosità, ma anche le implicazioni in termini di integrazione fra le aree dell'*Internal Control*, del *Risk Management* e dell'*Internal Audit* nell'ambito del sistema di *management accounting*<sup>47</sup>.

La dimensione della rischiosità è comunque presente anche nel report di CIMA denominato *Rethinking the business model*, frutto dell'omonimo

<sup>47</sup> Più in generale, il documento ribadisce in più punti il ruolo centrale del *management accounting* in termini di miglioramento dei processi decisionali e condivisione dialogica delle strategie in ambito organizzativo. Lo sforzo esemplificativo che emerge dai GMAP è assai utile e non compromette l'intenzione di suggerire un modello non prescrittivo, supportandone l'applicazione con valide linee guida di più immediata applicabilità, anche in risposta alle dimensioni di rischio che le aziende – di qualunque guisa – si trovano ormai imprescindibilmente a fronteggiare nel quotidiano.



progetto, dove si pone al centro dell'osservazione il *business model* di un'impresa, come modalità attraverso la quale l'azienda crea valore.

*In primis*, è stata avocata una necessaria riflessione intorno al concetto di *business model* e fra le svariate definizioni proposte vi è quella che lo concepisce come *un insieme di decisioni-chiave che determinano collettivamente come un'azienda realizza i suoi ricavi, sostiene i suoi costi e gestisce i suoi rischi*<sup>48</sup>.

Nell'intento di fornire un quadro di riferimento utile a spiegare il processo di creazione, distribuzione e condivisione del valore attraverso il *business model*, il *report* si sofferma sull'interazione fra l'azienda e il suo ambiente operativo (sia interno che esterno), dove il rischio (insieme alle opportunità) contribuisce a caratterizzare, oltre che a delimitare, lo spazio nel quale l'impresa opera.

Sono quindi suggeriti strumenti e tecniche intesi alla comprensione dell'ambiente di riferimento (rischi inclusi). Nel promuovere il pensiero integrato a tutti i livelli aziendali si specifica anche il ruolo del *management accounting* che, oltre a raccogliere, ripulire e collegare i dati, deve essere in grado di trasformarli per fornire informazioni dettagliate a coloro che attraverso i processi decisionali producono impatti di varia natura sul valore ampiamente inteso.

La medesima tendenza a enucleare maggiormente le specificità del *business model* per discutere il ruolo dei sistemi di *management accounting* ai fini della creazione del valore traspare anche nelle posizioni di altri organismi professionali internazionali.

Si noti, a titolo esemplificativo, che l'*International Group of Controlling*, abbracciando una visione ampia del *management accounting*, suggerisce che alla luce delle incertezze, del rischio e della volatilità che caratterizzano i mercati, sia auspicabile indirizzarsi verso una figura di *controller* da interpretare come *business partner* con competenze poliedriche da porre a supporto del *management* – soprattutto in imprese di più ridotte dimensioni – per assicurare la indispensabile capacità reattiva e proattiva dell'azienda.

Infine, si ricorda che il *COSO Framework* da lungo tempo promuove un allineamento tra strategia, rischi e *performance (management)* per la creazione e la conservazione del valore. La versione aggiornata del 2017 porta in primo piano l'importanza della gestione del rischio aziendale in sede di pianificazione strategica e rafforza l'ottica di integrazione, affinché le prestazioni di tutte le unità e funzioni aziendali possano convergere verso gli

<sup>48</sup> La definizione è di Girotra K., Netessine S. (2014), *Four paths to business model innovation*, Harvard Business Review, vol. 92, n. 7, ripresa nel documento Chartered Institute of Management Accounting (2016), *Rethinking the business model*, p. 6.

obiettivi prestabiliti. I principi del rinnovato COSO *Framework* sono organizzati e presentati in cinque sezioni che coprono tutte le aree nelle quali il rischio è considerato. Sono, così, trattati aspetti rilevanti che vanno dalla *governance* alla comunicazione, passando per la fissazione degli obiettivi strategici, la *performance* ampiamente intesa, il presidio e il miglioramento dei sistemi di gestione del rischio.

In conclusione, prassi e organismi professionali rimarcano la necessità di adottare sistemi di *management accounting* pervasivi, accogliendo un'ottica integrata e prediligendo l'impiego di *best practices* che si presumono (almeno in astratto) efficaci per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

#### **1.4. Il contributo del *management accounting* alla creazione di valore nelle medie imprese**

In linea di principio, il *management accounting* deve essere configurato in una modalità che sia *coerente* con la struttura organizzativa, la tipologia di attività svolta e gli obiettivi perseguiti dall'impresa<sup>49</sup>. Sull'assioma appena descritto riposa il legame logico che sussiste fra questo e il processo di creazione del valore.

In un'ottica sistemica, infatti, i singoli sub-sistemi (nel caso di specie quello del *management accounting*) concorrono al raggiungimento degli obiettivi del sistema-azienda nel suo complesso (creazione di valore, anche allargato) solo se i principi, i criteri e i metodi sui quali si fondano sono compatibili con tali finalità. Ciò implica una complementarità del controllo con l'architettura che regola il comportamento umano all'interno dell'impresa, con l'assetto che alimenta le combinazioni produttive e con il percorso strategico che guida verso il raggiungimento di risultati soddisfacenti<sup>50</sup>.

Tale complementarità si sostanzia evidentemente in forme diverse e assume caratteristiche anche contingenti.

Il *management accounting* muta di contenuto nello spazio perché deve rispondere alle esigenze di contesti produttivi differenti, a volte emergenti, di nicchia, iper-dinamici e scarsamente modellizzabili. Altresì, esso si modi-

<sup>49</sup> Sul punto si veda Cavalieri E., Ranalli F. (1999), *Economia Aziendale, Vol. II, Aree funzionali e governo aziendale*, Giappichelli, Torino, p. 165.

<sup>50</sup> Il *management accounting* è altresì inteso quale strumento di *accountability*, sia esterna, nei confronti degli *stakeholders* che, a vario titolo, intrattengono rapporti con l'azienda, sia interna, nella misura in cui è in grado di motivare, coinvolgere e rendere informati i soggetti che operano all'interno dell'impresa a vari livelli. Per approfondimenti, Vamosi T. (2005), *Management accounting and accountability in a new reality of everyday life*, *The British Accounting Review*, vol. 37, n. 4.

fica nel tempo perché deve fronteggiare fenomeni evolutivi complessi, che più di recente hanno assunto le dimensioni di veri e propri *mega-trend*. Si tratta di fattori strutturali di cambiamento quali, a titolo esemplificativo, la globalizzazione del sistema delle opportunità e dei rischi, la diffusione di *disruptive technologies* (tecnologie dirompenti<sup>51</sup>), la connettività diffusa, la digitalizzazione pervasiva, che hanno creato nuove possibilità di accesso e di competizione in mercati (anche virtuali), precedentemente precluse alle aziende di più contenute dimensioni.

Il concreto sfruttamento di queste circostanze passa attraverso la consapevolezza dell'importanza di comprendere e fronteggiare una diversa complessità. Ciò può (e, invero, dovrebbe) richiedere un ampliamento delle competenze esistenti guardando alle migliori prassi sviluppate all'esterno, un'apertura verso nuove logiche di sfruttamento delle *skills* interne, un'attenta selezione degli obiettivi raggiungibili e degli interventi da porre in essere, tenendo ben presente i benefici conseguibili a fronte delle risorse da impiegare.

Certo è che in questo scenario si sono moltiplicati in maniera esponenziale i dati disponibili. Tuttavia, la sovrabbondanza di informazioni (anche complesse) se entro certi limiti ha ridotto l'incertezza, per altri versi ha generato maggiori problemi di selezione, decodifica e interpretazione del dato, con un rischio di paralisi dell'attività decisionale o, nei casi peggiori, di iniziative affrettate.

Ciò detto, il fondamentale contributo atteso dal *management accounting* alla creazione del valore passa attraverso la produzione di informazioni di elevata "qualità" (anche, ma non solo, tempestive), da mettere a disposizione del *management*, affinché possa utilizzarle per assumere decisioni.

Nelle medie imprese è opinione condivisa che la mancanza di adeguati sistemi di controllo sia il fattore che più di altri mette in crisi la possibilità di perseguire obiettivi di creazione di valore agendo in modo proattivo sul mercato<sup>52</sup>. Pertanto, lo sviluppo di un sistema di *management accounting* strutturato adeguandolo alle specificità di volta in volta emergenti, in modo flessibile, è condizione necessaria per supportare i processi aziendali e, tuttavia, non può essere sovradimensionato rispetto alle necessità dell'impresa e al suo equipaggiamento di partenza. Il pericolo è quello di un rigetto nei con-

<sup>51</sup> L'espressione è stata adottata da Christensen C. (2013), *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business Review Press, Harvard.

<sup>52</sup> Sul punto si rinvia al contributo di Nandan R. (2010), *Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: a renewed research agenda*, Journal of Applied Management Accounting Research, vol. 8, n. 1.

fronti del controllo e – nei casi peggiori – di una crisi aziendale derivante dal tentativo di snaturarne i tipici meccanismi di funzionamento.

Per le medie imprese l'approccio al *management accounting* può essere in prima istanza descritto come incrementale-adattivo. I soggetti chiamati ad assumere decisioni hanno capacità cognitive limitate, diversi sistemi di valori, eterogenee attitudini e interessi. La variabile razionale non è la sola ad agire nella determinazione degli obiettivi che sono spesso riformulati nel corso di un processo decisionale che via via evolve. In pratica, aspetti politici, sociali, morali oltre che economici sono presi in considerazione, mentre sullo sfondo vi è il contesto di riferimento che incide sulla prioritizzazione dei citati aspetti rispetto al *decision-making* e sulle modalità attraverso le quali gli strumenti tecnici e le procedure operative sono impiegati.

Inoltre, sebbene la letteratura discuta l'importanza del ruolo giocato dal *management accounting* nell'implementazione di sistemi di gestione del rischio, disponendo delle necessarie competenze nell'analisi delle informazioni per finalità strategiche ad ampio spettro, lo sforzo di effettiva integrazione fra i due sistemi è scarsamente riscontrabile sul piano pratico e resta nebulosa dal punto di vista strettamente teorico<sup>53</sup>. Comunque si propone l'integrazione del *risk management* nel sistema di controllo tenendo in debita considerazione il *business model* dell'impresa, ovvero identificando i rischi con riferimento alle componenti che intervengono nel processo di creazione del valore (input, attività, output e performance), anziché attraverso l'astratta ricognizione di possibili eventi dannosi.

Per la media impresa il *management accounting* può conseguire alcuni benefici di una gestione integrata della rischiosità attraverso una selezione, fra le tante esistenti, delle componenti del *business model* che più di altre sono da ritenersi strategiche per l'impresa in esame e che, pertanto, necessitano di un sistematico monitoraggio. In linea con un atteggiamento incrementale-adattivo, però, le scelte di prioritizzazione dei rischi non devono rispondere a uno schema precostituito, piuttosto configurandosi come il frutto di progressivi ragionamenti che assegnino, a seconda del contesto, differente importanza agli elementi considerati.

Ciò stante, nel più ampio dibattito che vede gli studiosi impegnati nella discussione intorno all'individuazione di effettive modalità attraverso le quali potenziare il contributo del *management accounting* alla creazione di valore<sup>54</sup>, alcuni aspetti appaiono rilevanti nell'economia del presente lavoro.

<sup>53</sup> La questione è approfondita in Rasid S. Z. A., Rahman A. R. A. (2009), *Management accounting and risk management practices*, Financial institutions, in *Sains Humanika*, vol. 51, n. 1.

<sup>54</sup> Sull'argomento si legga Sugahara S., Daidj N., Ushio S. (2017), *Value Creation in Management Accounting and Strategic Management: An Integrated Approach*, Wiley, London.

Il primo aspetto riguarda l'*estensione del sistema di management accounting*. In linea di principio, l'esigenza di disporre di un *completo* sistema di controllo cresce all'aumentare della dimensione aziendale<sup>55</sup>, pertanto, per la media impresa sembrerebbe sufficiente mutuarne le parti essenziali, inclusi gli strumenti più utilizzati.

Tuttavia, come in precedenza segnalato, il livello di complessità che questa impresa fronteggia è simile a quello delle realtà più grandi, perciò un sistema di controllo ridotto non può significare necessariamente semplificato. Inoltre, l'estensione del sistema di *management accounting* necessita di una periodica (e in alcuni casi assai frequente) ridefinizione, stante la sua stretta dipendenza dalle circostanze competitive e mutevoli che la media impresa si trova ad affrontare.

La flessibilità nel ridisegno del perimetro del sistema di controllo permette di adattarlo alla dimensione aziendale, ai diversi stadi della crescita, alle mutazioni che intervengono nello scenario competitivo e nel quadro normativo, ottimizzando così le risorse da allocare e contenendo i costi entro limiti sostenibili.

Il secondo aspetto attiene all'*inclusione di variabili di rischio da presidiare*<sup>56</sup>. Nel percorso di selezione degli oggetti da sottoporre al controllo e degli strumenti da impiegare, nelle medie imprese si riscontra una capacità di monitoraggio limitata a pochi parametri (per esempio di costo o di redditività), mancando altresì una visione d'insieme sul possibile impatto che alcune variabili potrebbero avere sulla *performance* dell'azienda o più semplicemente sulla sua capacità di continuare a operare.

La scarsità di risorse manageriali e la difficoltà ad agire in maniera proattiva dilatano gli effetti dell'esposizione al rischio della media impresa, ma questo aspetto è spesso trascurato, percepito difficile da misurare se non attraverso modalità che solitamente sono al di fuori della portata dei sistemi di controllo meno *completi* di cui si è appena detto.

Certamente sembra poco proponibile per la media impresa l'adozione di sistemi di gestione del rischio e di *management accounting tout court*, tuttavia la calibratura di strumenti e procedure di *management accounting* rispetto ai principali aspetti di rischiosità potrebbe rendere l'informazione più robusta e attendibile, contribuendo a migliorare il processo decisionale.

<sup>55</sup> Si veda Storey D. J. (1995), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London.

<sup>56</sup> CIMA, ampliando la definizione di *management accounting* ha enfatizzato il suo ruolo di partner strategico per il management, includendo la produzione, l'interpretazione e l'uso di informazioni rilevanti anche per implementare procedure di *corporate governance, risk management e controllo interno*.

Il terzo aspetto attiene *al potenziamento e all'integrazione di competenze* a vari livelli dell'organizzazione.

L'esiguità di *skills* specialistiche in ambito di controllo nella media impresa inibisce in tutto o in parte l'ampio contributo che da esso si potrebbe e vorrebbe ricavare. Il ricorso a consulenze esterne occasionali (a costi contenuti) e focalizzate su aspetti specifici rappresenta la soluzione maggiormente adottata, seppur non sempre si tratti della via da preferire e finanche di quella più facile da percorrere.

Sicché, le esigue competenze disponibili sono tendenzialmente isolate e non sottoposte ad alcuno stimolo di crescita, evidentemente, si genera un circolo vizioso in forza del quale la singola professionalità, ritenendo di avere un ruolo marginale, non ha alcun incentivo ad apprendere logiche e strumenti che, probabilmente, non potrà mai utilizzare. A ciò si aggiunga che l'assenza di interlocutori qualificati rende il processo di comunicazione assai sterile, lasciando inutilizzate alcune potenzialità professionali o privi di effetto, sulle azioni da intraprendere, i risultati di interessanti analisi.

Il disegno o il ridisegno dei confini del sistema di *management accounting*, con l'inclusione delle variabili di rischiosità non può funzionare senza l'attivazione di percorsi di apprendimento organizzativo, in grado di sviluppare sinergie fra tutti gli attori che sono coinvolti nelle fasi di produzione, interpretazione e uso delle informazioni per fini decisionali. La comprensione dei fenomeni oggetto di controllo, attraverso il filtro di logiche e strumenti tecnici, resta possibile nella media impresa solo mediante la creazione di un linguaggio condiviso che funga da minimo comune denominatore fra soggetti caratterizzati da diverse competenze e professionalità.

## 1.5. Considerazioni conclusive

Nonostante le spinte propulsive all'evoluzione del *management accounting* siano state di considerevole magnitudo, così come si sono palesate esigenze diffuse di approfondire, testare e, se del caso, ripensare modelli e strumenti teorici, gli studi scientifici sulla materia non sono orientati a soddisfare appieno i bisogni delle medie imprese.

Ciò ha contribuito a relegare il *management accounting* in uno spazio di confine, rispetto al più maturo ambito del *financial accounting* e sono mancate riflessioni adeguate e suggerimenti concreti per rendere efficace il suo funzionamento e il suo supporto all'interno dell'impresa.

Dal suo canto, la letteratura *mainstream* ha pesantemente condizionato i percorsi di ricerca, proponendo di volta in volta paradigmi interpretativi ri-

gorosi ma piuttosto “ingombranti” e indirizzando gli scritti verso ragionamenti di non facile comprensione per chi opera al di fuori della cerchia accademica.

Inevitabilmente, sono state lasciate ai margini le iniziative volte a scovare soluzioni meno formalizzate, ma più pronte all’uso che ambivano a risolvere problemi concretamente riscontrati.

La migliore prassi internazionale ha registrato importanti segnali di cambiamento e si è sforzata di tracciare la direzione verso *best practices* e verso un ripensamento del ruolo del “*controller*” che si amplia fino ad assumere le sembianze di *partner* strategico da affiancare alla direzione.

L’implementazione di tali prassi e l’effettiva diffusione di certe professionalità in realtà non sono però alla portata di qualsiasi azienda.

Sebbene le riflessioni teoriche e operative intorno alla necessità di promuovere sistemi di *management accounting* olistici e integrati abbiano portata generale e conservino validità per ogni tipo di impresa, per le medie imprese, la verifica di alcune *condizioni abilitanti* appare imprescindibile, affinché certe soluzioni possano sortire gli effetti sperati. Qui di seguito si propongono alcuni aspetti salienti a supporto di quanto appena affermato.

- Lo stile di *leadership* influenza, e in casi limite determina, la creazione e il mantenimento delle condizioni abilitanti affinché il *management control* sia efficacemente implementato, continuamente adattato e al meglio utilizzato. Ciò rientra nelle più ampie responsabilità di *stewardship* della direzione circa l’utilizzo delle risorse affidate. Gli alti tassi di fallimento nel settore delle imprese non grandi e lo scarso utilizzo di strumenti di analisi (anche semplicemente finanziaria) della *performance* aziendale segnalano lacune a partire dal livello manageriale.
- La formulazione della strategia non può che basarsi su un’*analisi ponderata delle diverse alternative*, anche in termini di impatto sulla *performance*. Non può mancare l’identificazione e la gestione dei rischi connessi alle opzioni selezionate. La comunicazione e la condivisione degli obiettivi a tutti i livelli dell’organizzazione resta un aspetto cruciale per l’effettiva realizzazione della strategia. Le medie imprese sono esposte ad alta rischiosità e, al contempo, sono molto lontane dalle pratiche di *Enterprise Risk Management*.
- L’*allineamento* operativo verso i *target* prefissati richiede sforzi di coordinamento in senso verticale e orizzontale. La prevenzione e il monitoraggio di comportamenti e pratiche disallineate rispetto a quelli idonei a favorire il corretto funzionamento organizzativo devono costituire oggetto di attenzione e di intervento. Forme di controllo interno, non formali

ma effettive sono, dunque, fondamentali. Le medie imprese sono del tutto carenti sotto il profilo dell'*Internal Audit*.

- L'apprendimento e il miglioramento continuo sono le premesse per affrontare obiettivi più ambiziosi di *performance*. Incentivare l'apprendimento individuale e organizzativo, stimolare l'acquisizione di nuove *skills*, anche mediante formule collaborative inter e intraaziendali, induce ad uno *screening* su prassi innovative che possono essere utilmente adottate, ma anche sugli obblighi di *compliance* che sono, come è noto, soggetti a frequenti aggiornamenti e che le aziende più avvedute cercano di interpretare come vantaggio e non solo come un fardello. Nelle medie imprese, solitamente caratterizzate da poche competenze, il potenziamento di meccanismi di apprendimento e scambio di conoscenze appare ancor di più una priorità.

In molti studi la realtà delle medie imprese non è contemplata ed esse restano in una sorta di limbo quasi ad osservare cosa “si dovrebbe” fare in termini di *management accounting*, prendendo a riferimento la grande azienda. Per contro, gli scritti che si sono concentrati sulle medie imprese ne hanno sottolineato le debolezze, le carenze e le difficoltà nell'adozione di certi strumenti, specialmente quelli più sofisticati, lasciando intravedere una fattuale impossibilità a poter usufruire dei vantaggi ad essi associati.

Restano dunque sostanzialmente irrisolte importanti questioni. A titolo esemplificativo, attraverso quali modalità il *management accounting* deve contribuire alle diverse fasi della ideazione, realizzazione e verifica della strategia; come pure si dovrebbe chiarire come il *management accounting* dovrebbe supportare i momenti di cambiamento/discontinuità strategica che la media impresa si trova a fronteggiare con una certa frequenza. Certamente fra questi, una particolare attenzione merita il passaggio da una fase di *start-up* a un livello di maturità del *business*. Inoltre, un'area trasversale di indagine, che comporta importanti ricadute sulle altre tematiche a rilevanza scientifica e pratica, è rappresentata dalle potenzialità insite in un diverso sfruttamento delle risorse di cui la media impresa dispone, attraverso l'attivazione di effetti sinergici, non necessariamente formalizzati in pesanti procedure, ma più semplicemente basati su leve comportamentali che però devono essere opportunamente azionate.

La carenza di risposte efficaci a problemi concreti, nelle realtà di più piccole dimensioni, continua a depotenziare gli sforzi nell'area del *management accounting*, lasciando inespresi benefici che potrebbero costituire vera e propria fonte di vantaggio competitivo.



Muovendo da queste considerazioni, nel successivo capitolo si tenta di promuovere una diversa prospettiva con la quale osservare il *management accounting* per le medie imprese.

Lungi dal volersi configurare come nuovo modello o un mero rifacimento (in ottica riduzionista) di strumenti esistenti, la proposta si costruisce intorno a una *logica di integrazione* che, ragionando per priorità, attrae intorno al nucleo del *management accounting* elementi di *Enterprise Risk Management* e di *Internal Audit*, affinché, entro certi limiti, essi possano contribuire a sviluppare soluzioni soddisfacenti per i peculiari bisogni della media impresa.

Si tenta in tal modo di contribuire a migliorare il processo decisionale, attraverso un irrobustimento dell'informazione basata così anche sulla dimensione della rischiosità e in modo da salvaguardare in maniera più consapevole gli equilibri aziendali.

## Bibliografia

- Abenerthy M. A., Chua W. F. (1996), *A field study of control systems "redesign": the impact of institutional processes on strategic choice*, Contemporary Accounting Research, vol. 13, n. 2.
- Agrizzi D., Agyemang G., Jaafari-pooyan E. (2016), *Conforming to accreditation in Iranian hospitals*, in *Accounting Forum*, vol. 40, n. 2.
- Amigoni F. (1988), *Misurazioni d'azienda. Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.
- Anthony R. N. (1965), *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Arcari A. M. (2004), *PMI: Meccanismi di controllo e gestione della crescita*, Egea, Milano.
- Armitage H. M., Webb A., Glynn J. (2015), *The Use of Management Accounting Techniques by Small and Medium-Sized Enterprises: A Field Study of Canadian and Australian Practice*, Accounting Perspectives, vol. 15, n. 1.
- Baraldi S. (2012), *I sistemi di controllo direzionale*, McGraw-Hill, Milano.
- Broadbent J., Laughlin R. (2013), *Accounting control and controlling accounting: Interdisciplinary and critical perspectives*, Emerald Group Publishing.
- Broadbent J., Laughlin R. (2009), *Performance management systems: A conceptual model*, Management Accounting Research, vol. 20, n. 4.
- Busco C., Quattrone P., Riccaboni A. (2007), *Management accounting: issues in interpreting its nature and change*, Management Accounting Research, vol. 18, n. 2.
- Canziani A. (1984), *La strategia aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Cavaliere E., Ranalli F. (1999), *Economia Aziendale, Vol. II, Aree funzionali e governo aziendale*, Giappichelli, Torino.

- Cavaliere E. (1990), *Variabilità e comportamento strategico: evoluzione dei rapporti tra impresa e ambiente*, Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale, vol. 3.
- Cerved (2016), *Rapporto Cerved PMI 2016*.
- Chenall R.H. (2003), *Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future*, Accounting, Organizations and Society, vol. 28, n. 1.
- Christensen C. (2013), *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*, Harvard Business Review Press, Harvard.
- Chartered Institute of Management Accounting (2015), *Global management accounting principles*.
- Chartered Institute of Management Accounting (2016), *Rethinking the business model*.
- Cinquini L. (1997), *Strumenti per l'analisi dei costi*, Giappichelli, Torino.
- Coda V. (1988), *L'orientamento strategico dell'impresa*, Unione Tipografica Torinese, Torino.
- Commissione Europea (2015), *Guida dell'utente alla definizione di PMI*.
- Covaeski M. A., Evans J. H., Luft J. L., Shields M. D. (2003), *Budgeting research: three theoretical perspectives and criteria for selective integration*, Journal of Management Accounting Research, vol. 15, n. 1.
- Dent J. F. (1990), *Strategy, organization and control: some possibilities for accounting research*, Accounting, Organizations and Society, vol. 15, n. 1-2.
- Drury C. (1996), *Management Accounting Handbook*, 2<sup>nd</sup> ed., CIMA, Butterworth-Heinemann.
- Drury C., Braund S., Osborne P., Tayles M. (1993), *A Survey of Management Accounting Practices in UK Manufacturing Companies*, The Chartered Association of Certified Accountants, London.
- European Commission (2016), *Annual report on European SMEs 2015/2016*.
- European Commission (2016), *Strategic Plan 2016/2020*.
- Ferraris-Franceschi R. (2007), *Pianificazione e controllo*, Giappichelli, Torino.
- Ferreira A. (2002), *Management accounting and control systems design and use: an exploratory study in Portugal*, PhD Thesis. University of Lancaster.
- Ferreira A., Otley D. (2009), *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*, Management Accounting Research, vol. 20, n. 4.
- Girotra K., Netessine S. (2014), *Four paths to business model innovation*, Harvard Business Review, vol. 92, n. 7.
- Harris J., Durden C. (2012), *Management accounting research: An analysis of recent themes and directions for the future*, Journal of Applied Management Accounting Research, vol. 10, n. 2.
- Horngren C. T. (1975), *Management accounting: where are we?*, in Albrecht W. A. (a cura di), *Management Accounting and Control*, University of Wisconsin Madison, Madison.
- Ifac (1998), *International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts*, New York.
- Johnson H. T., Kaplan R. S. (1987), *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

- Kaplan R. S., Norton D. P. (1996), *The balanced scorecard: translating strategy into action*, Harvard Business Press, Boston.
- Langfield-Smith K. (1997), *Management control systems and strategy: a critical review*, Accounting, Organizations and Society, vol.22, n. 2.
- Malmi T., Brown D. A. (2008), *Management control systems as a package. Opportunities, challenges and research directions*, Management Accounting Research, vol. 19, n. 4.
- Malmi T., Granlund M. (2009), *In search of management accounting theory*, European Accounting Review, vol. 18, n. 3.
- Marchi L. (2011), *L'evoluzione del controllo di gestione nella prospettiva informativa e gestionale esterna*, Management Control.
- Mintzberg H. (2003), *The strategy process: concepts, contexts, cases*, Pearson education.
- Miraglia R. A. (2012), Editoriale: *Nuove tendenze nei sistemi di controllo e di misurazione delle performance*, Management Control.
- Mitchell F., Reid G. C. (2000), *Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research*, Management Accounting Research, vol. 11, n. 4.
- Nandan R. (2010), *Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: a renewed research agenda*, Journal of Applied Management Accounting Research, vol. 8, n. 1.
- Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (2014), *Italy: Key Issues and Policies*, OECD Publishing, Paris.
- Otley D. (1994), *Management control in contemporary organizations: towards a wider framework*, Management Accounting Research, vol. 5, n. 3-4.
- Otley D. (1999), *Performance management: a framework for management control systems research*, in *Management accounting research*, vol. 10, n. 4.
- Paolini A. (1993), *Il controllo strategico: uno schema d'analisi*, Giuffrè, Milano.
- Pearce J. A., Robinson R. B., Subramanian R. (1997), *Strategic management: Formulation, implementation, and control*, Irwin, Chicago.
- Rasid S. Z. A., Rahman A. R. A. (2009), *Management accounting and risk management practices*, Financial institutions, in *Sains Humanika*, vol. 51, n. 1.
- Riccaboni A. (1999), *Performance ed incentivi: il controllo dei risultati nella prospettiva economico-aziendale*, Cedam, Padova.
- Sannino G. (2002), *Tendenze evolutive nei principi e negli strumenti del controllo di gestione*, Cedam, Padova.
- Sugahara S., Daidj N., Ushio S. (2017), *Value Creation in Management Accounting and Strategic Management: An Integrated Approach*, Wiley, London.
- Simons R. (1994), *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*, Harvard Business Press, Boston.
- Storey D. J. (1995), *Understanding the Small Business Sector*, Routledge, London.
- Stringer C. (2007), *Empirical performance management research: observations from AOS and MAR*, Qualitative Research in Accounting & Management, vol. 4, n. 2.
- Tuomela T. (2005), *The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system*, Management Accounting Research, vol. 16, n. 3.

- Vamosi T. (2005), *Management accounting and accountability in a new reality of everyday life*, The British Accounting Review, vol. 37, n. 4.
- Wickramasinghe D., Alawattage C. (2007), *Management accounting change: approaches and perspectives*, Routledge, Londra.
- Wilson R. M. S., Chua W. F. (1993), *Managerial Accounting: Method and Meaning*, Chapman & Hall, London.

## 2. IL *MANAGEMENT ACCOUNTING* NELLE MEDIE IMPRESE. LOGICHE DA INTEGRARE

di Luca Ferri, Gianluca Ginesti, Marco Maffei, Claudia Zagaria  
e Annamaria Zampella\*

### 2.1. Inquadramento preliminare

Il presente capitolo affronta le possibili modalità attraverso le quali il *management accounting*<sup>1</sup> delle medie imprese potrebbe incorporare logiche aggiuntive tipiche dell'*Enterprise Risk Management* (ERM) e dell'*Internal Audit* (IA), per offrire un più robusto supporto ai processi decisionali, facendo leva su una visione trasversale dell'azienda e in un'ottica di creazione di valore.

Alcuni aspetti si presentano come prioritari. Anzitutto, oltre alle già accennate caratteristiche delle medie imprese, occorre includere nel ragionamento la variabile *rischiosità*, sinora poco presidiata anche in ragione delle difficoltà incontrate da queste aziende nell'implementare sistemi costosi e complessi di *risk management* e di *internal audit*. Eppure, il profilo di rischio che contraddistingue il modello di *business* delle medie imprese è tale da pretendere uno sforzo in questa direzione perché, rispetto alle realtà più grandi, esse non dispongono delle risorse adeguate per rispondere tempe-

\* Sebbene il capitolo sia frutto di un lavoro congiunto degli autori, il paragrafo 2.1 è da attribuirsi a Marco Maffei, il paragrafo 2.2 è stato realizzato da Annamaria Zampella, il paragrafo 2.3 è stato scritto da Gianluca Ginesti, i paragrafi 2.4 e 2.6 sono a cura di Claudia Zagaria e il paragrafo 2.5 è stato elaborato da Luca Ferri. Si ringrazia Paolo Zamparelli, *Senior Manager* EY, per i preziosi suggerimenti.

<sup>1</sup> Per gli obiettivi di questa ricerca si fa riferimento al *management accounting* inteso come il processo di identificazione, misurazione, accumulazione, preparazione, interpretazione e comunicazione delle informazioni che assiste i manager nella realizzazione degli obiettivi aziendali. Ci si riferisce, cioè, all'insieme di quei meccanismi finalizzati alla raccolta e alla comunicazione dei dati, volto a supportare e coordinare le decisioni collettive alla luce delle finalità e degli obiettivi generali dell'organizzazione. Sul punto si veda la definizione proposta da Horngren C. T., Sundem G. L., Stratton W. O. (2002), *Introduction to Management Accounting*, Chapters 1-19 (12 ed.), Prentice-Hall International.

stivamente alle minacce esterne che potrebbero comprometterne, in maniera irreversibile, la sopravvivenza<sup>2</sup>.

Peraltro, una buona parte di queste imprese si trova a dover fronteggiare la necessità di proteggere i progetti innovativi che sono alla base del vantaggio competitivo nel mercato di riferimento e che, inevitabilmente, comportano l'assunzione di decisioni ad alta componente di rischio<sup>3</sup>. A ciò si aggiunge l'importanza di controllare la conformità dell'attività aziendale nel suo complesso (struttura, procedure e funzionalità dei controlli interni) all'impianto normativo del contesto (non solo locale) nel quale l'impresa opera.

Frequentemente, e limitatamente ai casi in cui ne venga riconosciuta l'importanza e la necessità, il *management accounting* è esternalizzato, verosimilmente a causa delle note esigenze di contenimento dei costi a fronte delle quali, però, si rinuncia al pieno sfruttamento della sua valenza strategica (specialmente in termini di consulenza alla direzione).

A *latere*, poi, bisogna tener presente che le imprese non grandi sono intrinsecamente ostili a investire nello sviluppo di sistemi informativi interni che intercettino le proprie specifiche e peculiari esigenze, tendendo, al contrario, a selezionare e ricomporre variamente un insieme di strumenti già esistenti e tributati dall'esterno<sup>4</sup>. Muovendo dalle peculiari esigenze e caratteristiche della media impresa, il capitolo suggerisce una funzionalità più estesa del *management accounting* ispirata a una logica di integrazione che consenta di mutuare alcuni componenti di *enterprise risk management* e *internal audit* negli strumenti di controllo strategico e nelle procedure del controllo operativo, recependo competenze che, nella grande impresa sono associate rispettivamente al *risk manager* e all'*internal auditor*, in figure professionali della media impresa già esistenti. In tal modo si risponde, da un lato, all'esigenza di supportare adeguatamente il processo di creazione di valore, dall'altro, all'ambizione di evitare l'incremento indiscriminato dei costi connesso alla separata previsione di aggiuntive risorse umane dedicate.

Il capitolo è organizzato come segue. Si richiamano le determinanti che, nel tempo, hanno condotto alla diffusione del *management accounting*, sottolineando, alla luce delle più recenti evidenze empiriche, lo stato dell'arte relativo agli strumenti maggiormente impiegati nel contesto europeo. A

<sup>2</sup> Kirytopoulos K., Leopoulos V., Malandrakis C., Tatiopoulos I. (2001), *Innovative knowledge system for project risk management*, Advances in Systems Science and Applications, pp. 505-510.

<sup>3</sup> Verbano C., Venturini K. (2013), *Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda*, Journal of Technology Management & Innovation, vol. 8, n. 3, pp. 186-197.

<sup>4</sup> Kirytopoulos K., Leopoulos V., Malandrakis C., Tatiopoulos I. (2001), *Innovative knowledge system for project risk management*, Advances in Systems Science and Applications, pp. 505-510.

questo punto, si analizzano gli elementi che definiscono il contenuto del *management accounting*, declinato rispetto ad alcune variabili principali (oggetto, attori e modalità attraverso cui esso si esplica). Successivamente, si descrivono alcune possibili interrelazioni che sussistono tra il *management accounting* e, rispettivamente, le componenti dell'*enterprise risk management* e dell'*internal audit*. Infine, lo scritto propone alcune logiche da integrare nell'alveo del *management accounting* che consentano di ampliarne la portata, senza per questo necessitare di difficili interventi invasivi e realizzabili solo in tempi non brevi.

## **2.2. Diffusione degli strumenti del *management accounting* nelle medie imprese**

Il crescente uso degli strumenti di *management accounting* viene generalmente avvertito dalle aziende di grandi dimensioni, lasciando intendere che le entità più piccole non ne sentano la necessità<sup>5</sup>. Al contrario, alcuni studiosi sostengono che queste ultime non solo si ritrovano a fronteggiare complessità strategiche proprio come le grandi aziende, ma sono anche maggiormente predisposte al fallimento. Pertanto, l'utilizzo degli strumenti di *management accounting* risulta essere vincente al fine di gestire in modo efficace ed efficiente le risorse a disposizione<sup>6</sup>.

A tal riguardo, si intende individuare quali sono i fattori che determinano la diffusione degli strumenti del controllo nelle medie imprese. In particolare, seguirà, *in primis*, una macro trattazione circa le forze che portano le aziende operanti in diversi Paesi ad adottare strumenti di *management accounting* simili o differenti<sup>7</sup>; in secondo luogo, si analizzeranno i fattori che condizionano l'adozione dei suddetti strumenti nelle imprese (con particolare riguardo a quelle di medie dimensioni) e, infine, si osserveranno le cause di diffusione nell'uso degli strumenti.

Tra le forze, convergenti e divergenti, che spingono le aziende a implementare la diffusione degli strumenti di *management accounting* si annoverano la pressione economica, la pressione coercitiva, la pressione normativa e il processo mimetico-imitativo.

<sup>5</sup> Storey D.J. (2016), *Understanding the small business sector*, Routledge.

<sup>6</sup> Nandan R. (2010), *Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: A renewed research agenda*, Journal of Applied Management Accounting Research, vol. 8, n. 1, p. 65-78.

<sup>7</sup> Granlund M., Lukka K. (1998), *It's a small world of management accounting practices*, Journal of Management Accounting Research, vol. 10, pp. 153-179.

Le pressioni economiche spingono le pratiche di *management accounting* ad adattarsi ai cambiamenti esterni, anche se con diversi gradi di diffusione. Si pensi, ad esempio, allo sviluppo tecnologico che ha permesso una maggiore efficienza delle pratiche di *total quality management* e *just-in-time*, nonché alla globalizzazione dei mercati che ha portato alla creazione della catena del valore globale, allo sviluppo di investimenti diretti esteri e all'internazionalizzazione delle reti di impresa e delle *joint ventures*. La conseguenza di tali pratiche è senza dubbio, riscontrabile in una maggiore omogeneità nell'uso degli strumenti del controllo di gestione.

Le pressioni coercitive riflettono gli aspetti regolamentari di alcune istituzioni che, a loro volta, guidano o vincolano il comportamento dell'individuo o dell'organizzazione in cui egli vive. Sicché, anche le aziende, intese come organizzazioni, sono soggette a una pressione legislativa transnazionale<sup>8</sup> che sta portando a una sempre più intensa armonizzazione contabile che sfocia a sua volta nell'uniformità dell'uso degli strumenti di *management accounting*. Tuttavia, accade che la legislazione nazionale risulta essere fattore divergente nell'uso dei suddetti strumenti perché tende ad adottare provvedimenti che si discostano da quelli sovranazionali in quanto propri del contesto a cui essi si riferiscono.

La pressione normativa, a differenza della coercitiva, si esprime attraverso regole non scritte, consuetudini che influenzano il comportamento umano e delle organizzazioni. Tale pressione è rappresentata dalle pratiche professionali dei *management accountants* che stimolano la diffusione degli strumenti del controllo sia a livello nazionale sia internazionale<sup>9</sup>. Anche in questo caso, però, sia la legislazione nazionale per i motivi di cui sopra, che la cultura d'impresa sono percepiti come fattori divergenti in quanto difforni sono gli stili di governo, di conduzione del personale e di attenzione agli *stakeholder* in generale.

Infine, i processi mimetici-imitativi sono legati all'evoluzione dei costrutti cognitivi e sociali di ogni essere umano. Tali processi suggeriscono che le aziende che operano in condizioni di incertezza tendono a individuare un *benchmark* di riferimento per migliorare la propria reputazione e la propria *performance* economico-finanziaria.

Tali atteggiamenti portano a un isomorfismo generale che dovrebbe sfociare in una diffusione più ampia degli strumenti di *management accounting*.

<sup>8</sup> Si pensi, a titolo meramente esemplificativo, a Unione Europea (UE), World Trade Organizations (WTO) e General Agreement on Tariffs and Trade (GATT).

<sup>9</sup> Ad esempio le linee guida CIMA in UK, IMA negli USA e AECA in Spagna.



Per quanto concerne, invece, i fattori che condizionano la diffusione degli strumenti del controllo di gestione nelle aziende, in letteratura si riscontrano la dimensione, l'ambiente esterno e i fattori organizzativi<sup>10</sup>.

Con riferimento alla dimensione, è noto che le grandi imprese utilizzano strumenti di *management accounting* più sofisticati rispetto alle entità più piccole a causa della scarsità di risorse di queste ultime. Tuttavia, ci sono dei casi in cui il grado di diffusione e utilizzo degli strumenti di controllo è equiparato per grandi e medie aziende. Tale assenza di differenze nell'uso degli strumenti di *management accounting* risiede nella condivisione degli stessi valori culturali. Ad esempio, in Paesi come il Giappone, lo *staff* di un'azienda è fortemente coinvolto negli obiettivi di ottimizzazione delle risorse a disposizione e miglioramento della *performance* economico-finanziaria dell'entità. Per raggiungere tali scopi è necessario diffondere e implementare l'uso di strumenti di controllo adeguati<sup>11</sup>.

Mantenendo il *focus* della trattazione sul fattore "dimensione", ci si potrebbe chiedere: cosa accadrebbe se un'azienda da grande diventasse media o addirittura piccola? È altamente probabile che una più piccola dimensione sarebbe accompagnata da un minor uso degli strumenti di *management accounting*, in quanto una media azienda non è una "*little big business*"<sup>12</sup>.

Con riguardo, invece, all'influenza dettata dall'ambiente esterno bisogna sottolineare che la concorrenza tra aziende è il fattore predominante che stimola l'uso e la diffusione di strumenti di *management accounting* nelle medie imprese, ma anche i valori culturali, già citati, sembrano avere un impatto rilevante. Infatti, la scarsa formazione del *management*, le difficoltà economiche e di accesso alle risorse comportano un mancato sviluppo e utilizzo di sistemi di *management accounting* più sofisticati.

Anche la stessa struttura organizzativa può influenzare il grado di diffusione degli strumenti di controllo nelle medie imprese, infatti l'accrescere della sua complessità comporta la formazione di funzioni interdipendenti e, di conseguenza, il bisogno di maggiori informazioni che si sostanzia nell'uso di strumenti di *management accounting* più avanzati. Analogamente, anche lo sviluppo di un sistema di controllo interno è direttamente proporzionale alla diffusione dei suddetti strumenti.

<sup>10</sup> Lavia López O., Hiebl M. R. (2014), *Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research*, Journal of Management Accounting Research, vol. 27, n. 1, pp. 81-119.

<sup>11</sup> Joshi P. L., Al-Mudhaki J., Bremser W. G. (2003), *Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain*, Managerial Auditing Journal, vol. 18, n. 9, pp. 737-750.

<sup>12</sup> Welsh J. A., White J. F. (1981), *A small business is not a little big business*, Harvard Business Review, vol. 59, n. 4.

Alcuni studiosi, come Bhimani<sup>13</sup> e Shields<sup>14</sup>, si sono interrogati su quali fossero i fattori che hanno influenzato la diffusione degli strumenti di *management accounting* in Europa<sup>15</sup> e se questi presentassero delle differenze sostanziali sia nel confronto intraeuropeo che in quello internazionale. L'approfondimento sul *topic* europeo nasce dal fatto che il vecchio continente è caratterizzato da molteplici differenze linguistiche, culturali, storiche e giuridiche. Queste ultime creano inevitabilmente anche delle difformità nelle pratiche manageriali generali e, nello specifico, nell'uso e nella diffusione degli strumenti di *management accounting*.

Certamente non sono pochi i fattori che hanno influenzato, e ancora influenzano, la diffusione delle pratiche di *management accounting* in Europa.

In primo luogo, il dibattito accademico che si è sviluppato intorno a queste tematiche è stato uno dei principali *driver* che ha stimolato l'implementazione degli strumenti da parte dei *practitioners*.

Inoltre, gli Stati, attraverso la regolamentazione per il controllo del *cost-based pricing* e dei profitti, hanno assicurato un certo livello di concorrenza, in particolare quando si sono manifestati squilibri tra domanda e offerta.

Infine, l'implementazione della tecnologia ha fatto sì che una grande quantità di informazioni potesse essere raccolta, processata e trasferita a ogni livello di *business* attraverso i c.d. *data warehouse*.

Anche in Europa esistono delle convergenze nell'uso degli strumenti di *management accounting* che possono essere classificate come similarità nella terminologia e nello strumento e similarità nello scopo e nell'uso dello strumento. Con riferimento alle prime, l'Europa tende ad adottare le stesse terminologie (ad es., *cost-driver*, *cost of quality*) e gli stessi strumenti (*cost accounting systems*, centri di responsabilità, *budget*). Per quanto concerne alle seconde, invece, emergono maggiormente delle divergenze che si originano a causa delle differenze culturali, delle diverse strutture dimensionali, organizzative, tecnologiche e dei diversi stili di *leadership* del *management*.

Nel confronto con i Paesi extra-europei, il vecchio continente ha rafforzato e armonizzato il livello di istruzione degli studenti universitari con riguardo alle tematiche di controllo di gestione, tant'è che sia le *business school* che i *curricula* degli studenti sono molto più omogenei e standardizzati rispetto a qualche anno fa. Inoltre, la nascita sul territorio di multi-

<sup>13</sup> Bhimani A. (1996), *Management Accounting: European Perspectives*, Oxford, Oxford University Press.

<sup>14</sup> Shields M. D. (1998), *Management accounting practices in Europe: a perspective from the States*, *Management Accounting Research*, vol. 9, n. 4, pp 501-513.

<sup>15</sup> In particolare ci si riferisce ai seguenti Paesi: Belgio, Danimarca, Finlandia, Germania, Grecia, Italia, Olanda, Spagna, Svezia e Gran Bretagna.

nazionali e società di consulenza internazionali hanno anch'esse contribuito a una maggiore armonizzazione in termini di diffusione degli strumenti di *management accounting*.

Tuttavia, si ribadisce che le differenze tra settori industriali hanno delle implicazioni sulle pratiche di controllo di gestione in termini di strumenti, scopo e modalità d'uso di questi ultimi. Si pensi, ad esempio, a come possono avere diverse peculiarità, a secondo del settore, la distribuzione di costi, ricavi e investimenti durante il ciclo di vita di un prodotto, la struttura dei costi, la diversificazione, la distribuzione dei costi lungo la catena del valore, le strategie competitive, il mutamento tecnologico e la struttura organizzativa. Tali differenze possono alterare la diffusione e l'uso degli strumenti di *management accounting*, come la contabilità basata sui centri di responsabilità, il *budget*, l'*Activity Based Costing* e il *target costing*.

La letteratura<sup>16</sup> evidenzia quali sono gli strumenti di *management accounting* più diffusi nelle medie aziende. In particolare, i sistemi formali (*job order*), il *budget*, i centri di responsabilità, l'analisi degli scostamenti e l'analisi di bilancio vengono rappresentati come strumenti vitali del controllo al fine di perseguire gli obiettivi aziendali.

Nello specifico, anche la prassi<sup>17</sup> conferma quanto riscontrato dagli studiosi sottolineando quanto sia diffuso, in Europa, l'utilizzo della *balanced scorecard*. Infatti, il *Chartered Institute of Management Accounting* (CIMA) classifica i vari *tools* in strumenti di *costing*, strumenti di *pricing*, *budget*, analisi della profittabilità e analisi degli investimenti.

Con riferimento agli strumenti di *costing*, nel confronto tra piccole, medie e grandi aziende, senza trascurare le dovute differenza nella struttura, lo strumento maggiormente diffuso è l'analisi degli scostamenti, mentre quelli meno diffusi sono rappresentati da *target* e *kaizen costing*. Tra gli strumenti di *pricing*, invece, le medie imprese preferiscono utilizzare le analisi di scenario. Meno diffuse sono le politiche di prezzo basate su penetrazione e scrematura di mercato. Con riguardo alla formazione del budget, le medie imprese tendono a preferire i budget incrementali basati sulla stima di flussi di cassa futuri. L'analisi di profittabilità delle medie imprese si basa sull'individuazione del punto di pareggio (*break even point*), ma trascura l'analisi basata sull'*Economic Value Added* (EVA). Infine, l'analisi degli investimenti sembra basarsi principalmente su *payback period*, valore attuale netto

<sup>16</sup> Armitage H. M., Webb A., Glynn J. (2016), *The Use of Management Accounting Techniques by Small and Medium Sized Enterprises: A Field Study of Canadian and Australian Practice*, Accounting Perspectives, vol. 15, n. 1, pp. 31-69.

<sup>17</sup> Chartered Institute of Management Accounting (2009), *Management accounting tools for today and tomorrow*.

(VAN) e analisi di sensitività. Meno utilizzati risultano essere gli strumenti basati sul calcolo delle opzioni reali, viste le evidenti difficoltà nel calcolo delle probabilità di accadimento degli eventi oggetto di attenzione.

In conclusione, l'adozione degli strumenti del *management accounting* comporta diversi benefici per le medie imprese con particolare riguardo alla *performance* d'azienda<sup>18</sup> in quanto sono stati riscontrati forti miglioramenti nella predisposizione dell'analisi strategica, nelle funzioni di controllo interno, nell'integrazione tra *business plan* e *key performance indicators* (KPI) e nell'ottimizzazione delle risorse a disposizione. Inoltre, anche lo *staff* aziendale verrebbe coadiuvato grazie alla standardizzazione delle procedure interne tramite la formazione di centri di responsabilità. Infine, anche il mercato in cui l'azienda opera potrebbe trarne dei vantaggi in quanto la diffusione degli strumenti di *management accounting* rende le aziende più competitive, flessibili e adattabili al contesto fortemente competitivo che le circonda.

Diversamente, le medie imprese che non fanno un uso efficiente degli strumenti di *management accounting* possono facilmente trovarsi in situazioni difficilmente gestibili, come una perdita di competitività sul mercato, una forte esposizione al *default*, nonché una minore accuratezza nella stima dei costi.

### **2.3. Il contributo del *management accounting* nelle medie imprese: profili strategici e operativi**

Il presente paragrafo analizza gli elementi che caratterizzano il contenuto del *management accounting*, avendo particolare riguardo al profilo strategico e operativo.

Benché la trattazione di tali argomenti riprenda gran parte dei concetti, delle logiche e degli strumenti di *management accounting*, originariamente pensati per la grande impresa, la loro trasposizione alle realtà aziendali di medie dimensioni è da tempo oggetto di dibattito accademico e professionale<sup>19</sup>. Tuttavia, nelle medie imprese, evidenze empiriche dimostrano che l'uso e l'articolazione degli strumenti di *management accounting* sono influ-

<sup>18</sup> Con riferimento al contesto italiano, si veda lo studio di Santini F. (2013), *Strategic Management Accounting and financial performance in the small and medium sized Italian manufacturing enterprises*, Management Control, vol. 1., per approfondire il grado di correlazione tra le pratiche di *management accounting* e la *performance* d'azienda delle imprese umbre.

<sup>19</sup> Si veda, in proposito, Nandan R. (2010), *Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: A renewed research agenda*, Journal of Applied Management Accounting Research, vol. 8, n. 1, pp. 65-78.

enzati in particolare da fattori quali, ad esempio, la percezione che l'impresa ha della loro utilità, la complessità gestionale e la fase del ciclo di vita dell'impresa stessa<sup>20</sup>.

In linea generale, gli studi contemporanei propongono l'idea di una visione integrata del controllo strategico e del controllo operativo<sup>21</sup>.

Sotto il profilo strategico, il *management accounting* deve supportare la direzione aziendale nel raggiungimento degli obiettivi di lungo termine, attraverso la corretta interpretazione della *vision* e della *mission* aziendale, il coordinamento delle attività gestionali e il monitoraggio delle dinamiche esterne, comprese le attese degli *stakeholders*<sup>22</sup>.

Sotto il profilo operativo, il *management accounting* è tradizionalmente deputato ad *assicurare che compiti, operazioni e transazioni siano svolte con efficacia ed efficienza*<sup>23</sup>. Nello specifico, sono oggetto del controllo operativo i processi e le attività interne all'azienda, mentre appartengono al controllo strategico anche l'analisi e le risposte alle evoluzioni e sollecitazioni provenienti dall'ambiente esterno<sup>24</sup>. A differenza del controllo strategico, che ha un'ottica di osservazione di più lunga durata, operativamente il *management accounting* estende la sua attenzione a un orizzonte temporale breve o brevissimo.

Nelle medie imprese lo schema di *management accounting* così accennato può risentire di difficoltà applicative, soprattutto per quanto concerne il disegno e l'organizzazione dell'azione strategica. Troppo spesso, infatti, lo strumento rischia di essere confuso con forme più evolute della contabilità generale<sup>25</sup>. Così, ad esempio, la pianificazione strategica è in molti casi definita

<sup>20</sup> Si rinvia allo studio di Armitage H. M., Webb A., Glynn J. (2016), *The Use of Management Accounting Techniques by Small and Medium Sized Enterprises: A Field Study of Canadian and Australian Practice*, Accounting Perspectives, vol. 15, n. 1, pp. 31-69.

<sup>21</sup> Ferraris Franceschi osserva che un sistema di pianificazione e controllo deve assicurare la congiunzione tra i suoi due nuclei fondamentali, costituiti dalla fase di elaborazione e chiarificazione delle strategie e dalla fase delle attività manageriali che ne favoriscono la realizzazione nel breve termine. Per maggiori dettagli, si rinvia a Ferraris Franceschi R. (2007), *Pianificazione e Controllo*, Giappichelli, Torino.

<sup>22</sup> Per ulteriori approfondimenti sulle definizioni di controllo strategico si rinvia allo studio di Wilson R. M. S., Chua W. F. (1993), *Managerial Accounting: Method and Meaning*, Chapman & Hall, London.

<sup>23</sup> Per maggiori approfondimenti si rimanda allo studio di Anthony R. N. (1967), *Sistemi di pianificazione e controllo: schema di analisi*, ETAS, Milano.

<sup>24</sup> È opportuno segnalare che il controllo operativo non va inteso come un'attività coercitiva o di vigilanza, ma anzi svolge una funzione di guida verso il raggiungimento dei risultati e dominio delle dinamiche interne. Sul punto, Merchant K. A., Riccaboni A. (2001), *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano.

<sup>25</sup> Per approfondimenti utili sulle problematiche del controllo di gestione nelle PMI si rinvia al lavoro di Mazzoleni A. (2008), *Controllo di gestione e performance aziendali nelle PMI. Analisi del contesto bresciano*, FrancoAngeli, Milano.

sulla base dell'esperienza personale dell'imprenditore e/o del ristretto vertice aziendale mancando, difatti, il ricorso a più raffinati strumenti di progettazione e analisi (come esempio il *business plan*, tecniche evolute di *capital budgeting*, eccetera). A ciò si aggiunga la limitata formazione tecnico-professionale, che frequentemente caratterizza il personale amministrativo, la sovrapposizione di attività e responsabilità sul medesimo soggetto e la scarsa propensione nel coinvolgere professionisti e consulenti per organizzare compiutamente il processo di pianificazione strategica e le relative attività di controllo.

Atteso che nelle medie imprese le attività legate al controllo strategico sono spesso frammentarie e poco sviluppate, l'articolazione del *management accounting* assume, di conseguenza, una maggiore rilevanza sotto l'aspetto operativo. In effetti, definiti in qualsiasi modo gli obiettivi di lungo termine, il *focus* del *management accounting* consiste nell'assicurare che le decisioni, le azioni e i comportamenti dei singoli permettano il raggiungimento dei fini strategici. Più specificamente, in una logica d'integrazione con il controllo strategico, quello operativo assicura che i vari operatori aziendali – fino ai livelli più bassi dell'organizzazione – assumano comportamenti in linea con le direttive impartite dai livelli gerarchici superiori e in coerenza con le finalità generali dell'azienda. Il controllo operativo deve, quindi, far sì che gli indirizzi strategici, tracciati dal vertice aziendale, non giungano indeboliti o distorti alle varie unità periferiche, dove spesso emergono le problematiche di creazione di valore.

Ciò posto si osserva che un'efficace implementazione del *management accounting* si sviluppa attraverso il coinvolgimento di diversi attori.

In primo luogo, è sicuramente il vertice aziendale o la stessa funzione imprenditoriale che dà inizio alla fase di definizione delle strategie aziendali e realizzazione dei piani operativi, attraverso la loro adeguata comunicazione e diffusione tra i responsabili delle varie unità organizzative.

Allo stesso modo, i responsabili delle diverse unità organizzative (come ad esempio manager e responsabili di processo) si devono adoperare affinché i livelli subordinati siano sensibilizzati su come le loro azioni possano contribuire alla realizzazione degli obiettivi strategici. Per fare ciò è necessario che gli organi direttivi posseggano un'approfondita conoscenza delle modalità operative con cui i livelli subordinati espletano le attività loro assegnate.

Infine, è ogni singolo dipendente o unità operativa a rendere efficace il profilo operativo del *management accounting* se opera in modo da isolare atteggiamenti e azioni contrarie alle finalità aziendali, favorendo schemi di comportamento coerenti con le intenzioni strategiche dell'azienda.

Ad ogni modo, l'effettiva implementazione del *management accounting* necessita di una preliminare analisi e progettazione dell'architettura del siste-

ma che lo accoglie. Ciò comporta l'individuazione di due convenzionali componenti, che generalmente si distinguono in *statica e dinamica*<sup>26</sup>.

Rientrano nella componente *statica* la struttura organizzativa, la cultura aziendale e lo stile di *management* adottato dall'impresa; mentre le scelte sugli strumenti e sulle modalità di realizzazione delle attività di controllo in senso stretto sono tutti aspetti della componente *dinamica*<sup>27</sup>.

In primo luogo, le modalità con cui si combinano e si relazionano i diversi ruoli, compiti e responsabilità nell'organizzazione aziendale costituiscono una condizione necessaria per poter adeguatamente impostare i processi di decisione e controllo. Allo stesso modo, la conoscenza della cultura aziendale è una leva fondamentale nel far percepire più chiaramente le norme di condotta dell'impresa, sollecitando dinamiche comportamentali virtuose e orientate alla creazione di valore<sup>28</sup>.

Inoltre, non si può non segnalare che il ruolo e le funzioni assegnate al controllo sono strettamente collegate allo stile di direzione adottato in azienda. Così, nel caso di stile di direzione autoritario/paternalistico, con un forte accentramento del potere nelle mani dell'imprenditore, come spesso accade nella media impresa, vi è il concreto rischio che l'operatività del *management accounting* perda efficacia e finisca relegata a una funzione di mera vigilanza delle attività preordinate all'esecuzione dei compiti. Al contrario, uno stile di direzione partecipativo, che si fonda su relazioni informali e una fattiva collaborazione tra vari livelli e gerarchie aziendali, sarebbe in grado di offrire condizioni migliori per rendere il controllo operativo più efficace nelle sue funzioni di guida e di monitoraggio.

Le conoscenze della componente *statica*, che riguardano le attività di controllo operativo, come già accennato, sono di particolare interesse per le me-

<sup>26</sup> L'articolazione del *management accounting* tra componente statica e componente dinamica del controllo è analizzata in Sannino G. (2008), *L'evoluzione del controllo di gestione nelle imprese della grande distribuzione. Dalla progettazione dei modelli agli indicatori di performance*, Giappichelli, Torino.

<sup>27</sup> Tuttavia, è opportuno segnalare che la forte complessità ambientale e gestionale incide inevitabilmente anche sull'assetto organizzativo-culturale che, pertanto, si connota per una sensibile dinamicità.

<sup>28</sup> Sandelin M. (2008), *Operation of management control practices as a package. A case study on control system variety in a growth firm con-text*, Management Accounting Research, vol. 19, n. 4, pp. 324-343, mette in evidenza le connessioni reciproche che si instaurano tra la cultura aziendale e il controllo operativo. Nello specifico, l'autore evidenzia che l'adozione del budget, quale strumento del controllo operativo, può a sua volta diventare uno strumento in grado di influenzare la cultura organizzativa. L'autore illustra queste relazioni, riportando nel suo studio la risposta di un *senior manager*: "*Budgets had two purposes: to nail down profit center [business unit] targets and hence, to enhance the internal spirit in terms of making the impossible possible*".

die imprese. In questi casi, l'assenza di un *middle management* e di un processo strutturato di delega, fa sì che le azioni svolte dai singoli siano il frutto dei valori, della cultura aziendale e dell'esperienza maturata.

Le attività, che costituiscono la componente *dinamica* del profilo operativo del *management accounting*, possono essere molteplici e variare da impresa a impresa<sup>29</sup>. Nell'ambito del presente paragrafo, l'attenzione si soffermerà su quelle attività di controllo operativo che, sebbene poste in essere dalle grandi imprese, possono assumere, più di altre, valenza anche nel caso d'imprese di minori dimensioni. Esempi di tali attività sono<sup>30</sup>:

- a) la definizione di procedure e regole operative;
  - b) la supervisione preventiva;
  - c) la responsabilizzazione delle azioni svolte;
  - d) le limitazioni del comportamento individuale.
- a) *La definizione di procedure e regole operative*, che i vari livelli della gerarchia aziendale devono rispettare nello svolgimento della loro attività, è una modalità di controllo diffusa nella prassi aziendale. Esse si sostanziano nell'identificazione e organizzazione delle attività sequenziali, come nel ciclo degli ordini e nel ciclo degli acquisti, o nell'elaborazione di appositi manuali e/o linee guida, frequentemente utilizzati nello svolgimento di particolari e delicate attività (si pensi ai manuali di produzione o alle procedure legate alla prevenzione dei rischi e tutela dei lavoratori). Ad ogni modo, qualunque sia la modalità prescelta dal vertice nel definire procedure e regole aziendali, occorre che esse siano costantemente aggiornate e allineate ad eventuali cambiamenti strategici.
- b) *La supervisione preventiva* consiste in un controllo operativo *ex ante*, di natura formale o informale, che impone meccanismi di autorizzazione e verifica imposti ai vari livelli operativi aziendali prima di avviare attività o realizzare determinate transazioni. È questo il caso in cui, prima di sostenere una particolare tipologia e/o entità di spesa, il dipendente necessita, in via precauzionale, di un'autorizzazione da parte di uno o più livelli gerarchi sovraordinati.
- c) *La responsabilizzazione delle azioni* consiste, invece, nell'attribuire ai dipendenti la responsabilità delle conseguenze derivanti dallo svolgimento

<sup>29</sup> Coglie quest'aspetto lo studio di Otley D. (1999), *Performance management: a framework for management control systems research*, Management Accounting Research, vol. 10, n. 4, pp. 363-382, nel quale si riconosce che il controllo operativo è stato spesso trascurato in letteratura, in virtù del fatto che ogni impresa può decidere con ampia discrezionalità le attività e i meccanismi realizzativi di controllo.

<sup>30</sup> Sugli aspetti inerenti la realizzazione del controllo operativo tramite i controlli sulle azioni si rinvia a Merchant K. A., Riccaboni A. (2001), *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano.



del loro operato. L'obiettivo è rendere pienamente responsabile il dipendente, sollecitandolo verso comportamenti sensibili alle logiche strategiche. Per fare ciò, è però opportuno che siano definite e comunicate al dipendente modalità e tempi da seguire per l'esecuzione dei compiti a lui affidati.

- d) *Le limitazioni del comportamento individuale* sono procedure operative di controllo che fanno leva su vincoli, formalizzati e non, imposti ai singoli nell'espletamento delle loro attività. In tale ambito, il controllo operativo è rivolto a evitare che i singoli o gruppi di dipendenti possano assumere comportamenti non virtuosi o addirittura dannosi per le finalità dell'impresa. Sono riconducibili a tale forma di controllo i vincoli derivanti dal codice etico aziendale (si pensi ai casi di conflitti di interessi) o il divieto imposto ai dipendenti di acquistare, oltre una certa soglia, i prodotti aziendali a prezzi vantaggiosi.

Completano la componente *dinamica del management accounting* gli strumenti di cui l'impresa intende avvalersi per monitorare la misura in cui l'organizzazione procede verso il raggiungimento dei propri obiettivi, verificando le eventuali distorsioni che si generano nel contesto operativo. Si collocano in tale ambito, i parametri e gli indicatori, di natura finanziaria, non finanziaria e quantitativa/fisica, in grado di controllare l'evoluzione dell'operatività aziendale e riorientare i comportamenti dei dipendenti, rendendoli costantemente sensibili ai *drivers* della generazione di valore e alle strategie aziendali. In tal modo, ci si assicura che il personale, impegnato a qualsiasi livello e attività aziendale, abbia una conoscenza approfondita e concomitante delle azioni, dei parametri e dei *drivers* che quotidianamente conducono alla realizzazione degli obiettivi strategici.

Benché nelle grandi imprese si riscontri l'impiego di diversi ed evoluti strumenti di *management accounting*, nelle medie imprese è il *budget* a rappresentare uno dei sostegni fondamentali per coniugare le attività di controllo operativo con quelle di natura più strettamente strategica. Sotto tale profilo, è da ritenere che il *budget*, consentendo al vertice aziendale di guidare *day by day* le azioni dei singoli, può assumere un ruolo decisivo per chiarire e formalizzare la ripartizione dei compiti tra unità organizzative, dipendenti e responsabili, avviando processi di decentramento decisionale rivolti all'apagamento di risultati di breve o brevissimo periodo, che siano in linea con i fini aziendali. Tali finalità si riscontrano soprattutto nell'articolazione dei vari *operational budgets* (*sales, production, materials, direct labour, ecc.*), che impongono al personale di vari settori e alle diverse aree aziendali di

misurarsi costantemente con parametri e risultati che guidano l'azienda verso la realizzazione degli obiettivi strategici nel breve termine<sup>31</sup>.

In definitiva, è da ritenere che la capacità del *management* di mantenere gli impegni assunti e realizzare le finalità strategiche dell'impresa appare inevitabilmente legata all'intensità con cui si promuove un'integrazione tra la formulazione dei piani e delle strategie (controllo strategico) e i meccanismi operativi che ne assicurano la loro attuazione (controllo operativo).

Di qui, l'accortezza che le ipotesi su cui le medie imprese dovrebbero basare il loro modello di *management accounting* rispettino il più possibile la suddetta logica, incoraggiando un incessante interscambio informativo fra il controllo strategico e il coordinamento delle azioni, delle attività e dei compiti svolti dai singoli.

## **2.4. Management accounting ed enterprise risk management: alcune possibili interrelazioni**

Nel corso delle precedenti pagine sono state descritte le peculiarità che i sistemi di *management accounting* assumono nelle medie imprese, in ragione di alcuni profili di complessità che le stesse presentano.

Tuttavia, è stata riscontrata, dalla dottrina<sup>32</sup> e dalla prassi<sup>33</sup>, la scarsa attitudine di detti sistemi a supportare i processi decisionali e la ridotta capacità di contribuire al processo di creazione di valore.

Le debolezze di tali sistemi trovano le proprie radici in diverse motivazioni, principalmente riconducibili, oltre ai ridotti parametri dimensionali e al *trade-off* costi/benefici, a questioni di carattere culturale e organizzativo, che portano a una non adeguata considerazione della variabile rischiosa,

<sup>31</sup> Sull'utilità degli *operational budgets* nelle piccole e medie imprese, si rimanda allo studio di Armitage H. M., Webb A., Glynn J. (2016), *The Use of Management Accounting Techniques by Small and Medium Sized Enterprises: A Field Study of Canadian and Australian Practice*, Accounting Perspectives, vol. 15, n. 1, pp. 31-69.

<sup>32</sup> Sono stati evidenziati i limiti dei sistemi di controllo introdotti nelle medie imprese nel fornire, con tempestività, accuratezza e affidabilità, elementi che supportino in modo adeguato le scelte di allocazione delle risorse. Nandan R. (2010), *Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: A renewed research agenda*, Journal of Applied Management Accounting Research, vol. 8, n. 1, p. 65-78.

<sup>33</sup> La prassi ha riscontrato che l'impiego dei sistemi di controllo di gestione in queste realtà tende a privilegiare il controllo delle informazioni economico-finanziarie, mentre trascurava il più ampio contributo reso dal *management accounting* al processo di definizione delle strategie d'impresa. Chartered Institute of Management Accounting (2013), *Management accounting practices of UK SMEs*.

idonea a supportare il *management* nella pianificazione degli obiettivi, nel monitoraggio delle attività e nella valutazione dei risultati conseguiti.

Nei tempi più recenti, tuttavia, le medie imprese hanno acquisito una crescente consapevolezza riguardo la necessità di individuare, monitorare e fronteggiare l'incertezza per poter creare valore nel tempo.

Ciò posto, in questa sede si evidenziano alcune potenziali interrelazioni tra il *management accounting*, nella sua accezione contemporanea<sup>34</sup>, e un sistema di *enterprise risk management*, sempre più spesso considerato un elemento imprescindibile per la creazione di valore nel tempo.

Parimenti, si discute la possibilità di un'evoluzione della professionalità del *management accountant* verso aspetti che, nelle grandi imprese, pertengono alla figura del *risk manager*.

Il fine è quello di profilare un'integrazione della gestione della *rischiosità* nel sistema di controllo della media impresa, compatibilmente con i vincoli che tali realtà, per le loro caratteristiche intrinseche, sono tenute a rispettare.

Le interrelazioni tra *management accounting* ed *enterprise risk management* possono essere delineate con specifico riferimento ad alcuni ambiti dell'attività d'impresa: la gestione del rischio, i processi interni, i flussi informativi e, in senso più ampio, il sistema dei controlli dell'impresa.

Il *management accounting*, volto all'identificazione, misurazione, preparazione, interpretazione e comunicazione delle informazioni per assistere i *manager*, non può prescindere da una consapevole *gestione del rischio*.

Le medie imprese sono prive di una sensibilità alla prevenzione e al controllo dell'incertezza e percepiscono l'introduzione di sistemi a presidio della *rischiosità* come ulteriori voci di costo che abbattano il reddito più che come fonte di benefici alla base di un vantaggio competitivo stabile.

In altre parole, nel contesto specifico della media impresa, il rischio è percepito esclusivamente come un fattore avverso, che genera conseguenze negative in termini di *performance* e non è inteso, nella sua più ampia accezione, quale variabilità dei risultati attesi. Pertanto, queste realtà, seppur esposte a livelli più elevati di *rischiosità*, non eseguono un'attenta ricognizione dei rischi attuali e potenziali e si limitano a ridurre, eliminare o trasferire a terzi i rischi in essere, senza gestirli internamente e, quindi, senza sfruttare le opportunità che da essi possono derivare.

L'*enterprise risk management* è un processo integrato di gestione del rischio che assume un carattere globale e una natura pervasiva all'interno dell'impresa e non si risolve in un insieme di operazioni di pertinenza esclu-

<sup>34</sup> Si veda il par. 1 del capitolo 1.

siva della specifica funzione aziendale ma si estende, in maniera trasversale, a tutti i livelli dell'organizzazione.

L'*enterprise risk management* può essere inteso come uno strumento di *management accounting* a valenza strategica, poiché restituisce una visione olistica dei rischi cui l'impresa è esposta, supportandola nel conseguimento dei propri obiettivi ed evitando insidie e sorprese lungo il percorso<sup>35</sup>. Esso orienta la definizione e l'esecuzione dei piani di lungo e di più breve periodo, così indirizzando l'azienda in una valutazione proattiva dell'incertezza, assicura un continuo monitoraggio dei risultati e individua gli interventi correttivi eventualmente da intraprendere.

Le caratteristiche intrinseche dell'ERM profilano, nell'ambito della gestione del rischio, una interrelazione con il sistema di *management accounting* che, in alcuni casi, può tendere a una sovrapposizione dei due sistemi.

Il *management accounting* e l'*enterprise risk management* sono entrambi coinvolti nella gestione del rischio mediante l'acquisizione, l'elaborazione e la comunicazione delle informazioni sulla rischiosità che afferiscono all'intera impresa (e non a una singola funzione), al fine di supportare i *manager* nel processo decisionale.

Affinché detta interrelazione, teoricamente delineata, trovi un effettivo riscontro sul piano operativo, è necessario che la media impresa introduca sistemi di ERM adattati alle peculiarità interne ed esterne dell'organizzazione e integrati con il preesistente processo di *management accounting*.

Ulteriori collegamenti tra *management accounting* ed *enterprise risk management* sussistono con riferimento alla dimensione dei processi aziendali.

Il *management accounting* prende a riferimento una visione processuale dell'impresa, al fine di acquisire, elaborare e fornire, in maniera tempestiva, informazioni a supporto dell'attività strategica di *decision making*.

Detta visione comporta un'analisi e una mappatura dell'organizzazione, che prescinde da un approccio funzionale dell'impresa, e si basa su un insieme di attività omogenee dal punto di vista dell'*output*, trasversali rispetto alle varie aree aziendali, regolate da meccanismi di coordinamento che trascendono l'aspetto puramente gerarchico-strutturale.

L'*enterprise risk management* introduce nella rappresentazione dei processi alcuni aspetti afferenti la sfera della rischiosità, associando una misura di rischiosità agli insiemi omogenei di attività.

In tal modo, l'ERM arricchisce il contenuto del *management accounting* e, soprattutto nel contesto della media impresa che, di per sé, è esposta a

<sup>35</sup> Collier P. M. (2015), *Accounting for managers: Interpreting accounting information for decision making*, John Wiley & Sons.

numerose esigenze di adeguamento al contesto esterno, questa circostanza assume fondamentale importanza.

Le interrelazioni tra *management accounting* ed *enterprise risk management* riguardano pure la gestione dei flussi informativi.

Al *management accounting*, che agisce sull'intero sistema informativo aziendale, è assegnato un ruolo di supporto ai fini di un effettivo funzionamento dell'*enterprise risk management*<sup>36</sup>. L'ERM, infatti, preposto alla identificazione, misurazione, controllo e gestione dei rischi, non può operare senza un adeguato presidio dei flussi informativi che aggrega le informazioni provenienti dalle diverse unità aziendali.

Peraltro, l'*enterprise risk management* potenzia il *management accounting* poiché incrementa le relative risultanze con i dati che provengono dalla gestione del rischio, rendendolo più robusto nella scelta tra investimenti alternativi o nella stima dell'impatto di alcune decisioni sulle scelte aziendali.

È evidente che, con riguardo ai flussi informativi, le interrelazioni tra *management accounting* ed *enterprise risk management* sono tanto più strette (e, pertanto, di maggior efficacia per l'impresa), quanto più la mole di elementi prodotta dall'insieme degli attori coinvolti è trattata in maniera tempestiva, aggregata e integrata.

Di rilievo sono pure le possibili interrelazioni tra *management accounting* ed *enterprise risk management* rispetto ai sistemi dei controlli della media impresa.

Il *Management Accounting* nelle medie imprese include in via sporadica e trasversale, le attività di presidio della rischiosità, tipicamente assegnate al soggetto addetto al controllo di gestione.

Da un punto di vista organizzativo, queste organizzazioni non implementano un sistema di controlli conforme alle logiche di *best practices* seguite dalle realtà di più grandi dimensioni<sup>37</sup>, ma si avvalgono principalmente dell'attività di monitoraggio svolta dall'imprenditore, che tende ad accentrare nella propria figura il controllo dell'operatività aziendale e dei connessi rischi, talvolta adottando un approccio destrutturato che potrebbe rivelarsi dannoso fino a compromettere la capacità dell'azienda di continuare ad operare nel tempo.

<sup>36</sup> Collier P. M. (2005), *Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting*, Management Accounting Research, vol. 16, n. 3, pp. 321-339; Williamson D. (2004), *A call for management accounting control research into risk management*, MARG Conference, Aston Business School, Aston; Soin K. (2005), *Risk, regulation and the role of management accounting and control in UK financial services*, Critical Perspectives in Accounting Conference, Baruch College at the City University of New York, New York, pp. 28-30.

<sup>37</sup> Il riferimento è, ad esempio, al modello delle tre linee di difesa.

L'*enterprise risk management* si avvale, per contro, di diverse tipologie di attori, alcuni dei quali occupano posizioni apicali, mentre altri sono impiegati ai livelli più bassi della struttura, al fine di garantire un continuo monitoraggio dell'esposizione al rischio dell'azienda.

Fra questi, l'attore di maggior rilievo è, certamente, il *risk manager*, che partecipa all'attività di controllo strategico attraverso l'individuazione e l'analisi dei potenziali eventi rischiosi in cui l'azienda potrebbe incorrere, al fine di limitare l'esposizione economica, finanziaria e patrimoniale. Il *risk manager* monitora l'ambiente esterno garantendo l'osservazione dei fenomeni il cui verificarsi potrebbe danneggiare l'impresa consentendo così la preparazione di una idonea linea strategica<sup>38</sup>.

Riguardo questo aspetto, l'interrelazione tra *management accounting* e *enterprise risk management* è, allo stato attuale, ancora debole ma con forti prospettive di potenziamento.

L'obiettivo è quello di introdurre nell'organizzazione competenze specifiche di *risk management*, nella persona di un soggetto adesso preposto che agisca in maniera conforme alle procedure aziendali, apprezzando gli effetti del palesarsi della rischiosità sull'attività d'impresa.

Alternativamente, è possibile rendere il ruolo del *management accountant* più attivo rispetto alla gestione del rischio, così cedendo una maggiore valenza strategica al processo di *risk management*, mettendo a sistema le relative risultanze con la valutazione della *performance* conseguita e, più in generale, con l'individuazione delle scelte di più lungo periodo.

## **2.5. *Management accounting* e *internal audit*: alcune possibili interrelazioni**

Oggetto del presente paragrafo è fare una ricognizione delle potenziali aree di interrelazione fra *management accounting* e *internal audit*, con particolare riferimento alle medie imprese. Dunque, si intende fornire una visione d'insieme delle logiche e delle modalità attraverso cui il sistema di *management accounting*, sulla base dello stato dell'arte, potrebbe integrarsi con le logiche aggiuntive proprie dell'*internal audit*.

L'*internal audit* è un'attività indipendente e obiettiva di *assurance* e consulenza rivolta al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza di un'a-

<sup>38</sup> Per approfondimenti si rimanda a Hastie R., Viscusi W. K. (1998), *What juries can't do well: The jury's performance as a risk manager*, Arizona Law Review, vol. 40, pp. 901-921.

zienda<sup>39</sup>, che assiste l'azienda nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale e sistematico, finalizzato a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, di controllo e di *governance*.

Nelle medie imprese, le esigenze di *audit* sono cresciute in quanto le numerose turbolenze del contesto esterno, hanno spinto le aziende a interrogarsi sull'opportunità di implementare attività di monitoraggio e controllo al fine di garantire la sopravvivenza. Del resto, l'*internal audit* svolge un ruolo strumentale rispetto ai sistemi di *management accounting*, verificando l'adeguatezza e la conformità dei processi di controllo posti in essere dall'azienda. Essa è indicata nei principi del *Chartered Institute of Management Accountants* (da ora anche CIMA) come una attività ibrida in quanto, seppur per sua natura non rappresenti una delle attività di controllo di gestione in senso stretto, contribuisce in maniera significativa al complesso sistema di controllo interno e dunque consente miglioramenti in termini di efficacia ed efficienza<sup>40</sup>.

Tale posizione è condivisa anche dall'*Associazione Italiana Internal Auditor* (da ora AIIA) secondo cui l'*internal auditor* dovrebbe fornire valutazioni di adeguatezza e di efficacia sulle attività di controllo introdotte in risposta ai rischi riguardanti la *governance*, le operazioni e i sistemi informativi. Queste valutazioni sono relative (ma non limitate) al raggiungimento di obiettivi strategici, all'affidabilità e all'integrità delle informazioni contabili, all'efficacia e all'efficienza delle operazioni e dei programmi, alla *compliance* con leggi e regolamenti<sup>41</sup>. Pertanto, il *practice framework* dell'AIIA l'*internal auditor* deve assistere l'organizzazione garantendo la validità dei controlli e promuovere un continuo miglioramento in termini di efficacia ed efficienza. Dunque, anche l'AIIA promuove la necessità di integrazione delle due funzioni in quanto, seppur con modalità diverse, entrambe nascono allo scopo di garantire all'azienda un maggior livello di efficacia ed efficienza.

Nonostante la necessità di integrazione che emerge dai documenti citati, allo stato attuale, esistono pochi contributi, di natura scientifica o professionale, che mettono in luce le interrelazioni tra il *management accounting* e l'*internal auditor* nelle medie imprese. Una corretta osservazione del fenomeno richiede di discutere le due attività di controllo (controllo di gestione e *internal auditing*) sotto alcuni aspetti considerati fondamentali: la *governance*, i processi interni, i flussi informativi e la gestione del rischio.

<sup>39</sup> Associazione Italiana Internal Auditors (2016), *Framework Anticorruzione e Auditing*, p. 2.

<sup>40</sup> «*Internal audit is also included. It is not a practice area that sits within the management accounting function [...] but management accounting makes a significant contribution to the system of internal controls as tested and appraised by the internal audit function*», Chartered Institute of Management Accounting (2015), *Global management accounting principles*, p. 17.

<sup>41</sup> Associazione Italiana Internal Auditors (2016), *Framework Anticorruzione e Auditing*, p. 29.

Per quanto attiene la *governance* dei controlli, si fa riferimento a quel complesso di relazioni che si creano all'interno dell'impresa tra figure professionali diverse per posizione e tipologia di responsabilità. Soprattutto nella media impresa, in cui la conduzione manageriale e la componente familiare si affiancano (o, in alcuni casi si sovrappongono), esiste la necessità di introdurre un sistema di controllo di gestione e di controllo interno atti a garantire le scelte compiute dalla direzione aziendale. L'obiettivo generale è quello di definire e gestire relazioni interne e risorse in modo da proteggere le attività, la reputazione e il valore dell'organizzazione. Appare evidente l'importanza di una figura preposta a garantire il costante rispetto dei valori e delle pratiche aziendali pianificando e gestendo le risorse ed evitando potenziali conflitti di interesse.

In merito, il controllo di gestione operato dal *controller* richiede di raccogliere dati, veicolare l'attenzione del *management* attraverso la predisposizione di documenti di *reporting*, analizzare le informazioni ottenute e verificare con la direzione aziendale la necessità di eventuali azioni correttive<sup>42</sup>. Tale attività sottintende, dunque, la tempestiva comunicazione alla direzione aziendale di problematiche di natura economico-finanziaria nonché di coordinamento interno tra gli attori aziendali. Dunque, il *controller* dirige l'attenzione della direzione verso le problematiche dell'azienda, fornendo le informazioni necessarie alla loro risoluzione e comunicando tempestivamente questioni di natura economico-finanziaria o organizzativa (inerenti, ad esempio, al coordinamento e alla comunicazione tra gli attori aziendali). Il corretto svolgimento di tale attività richiede di intrattenere continui rapporti sia con organi operativi dell'azienda, sia con la direzione aziendale.

L'*internal auditor* fornisce una valutazione dell'esposizione e delle modalità di gestione del rischio che attengono alla *governance*, all'operatività e ai sistemi informativi. Tale attività integra il sistema di controllo attraverso un'accurata supervisione degli altri meccanismi di controllo. Per far sì che ciò accada è necessaria una elevata e formalizzata metodologia di identificazione del rischio di controllo allo scopo di garantire un servizio che consenta un effettivo miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza. L'*internal auditor*, in qualità di consulente del consiglio di amministrazione, non presenta una collocazione gerarchica ben precisa ed è assimilabile a una figura di *staff*<sup>43</sup>.

<sup>42</sup> Secondo Brusa L. (2012), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, il *controller* è una figura orientata all'uso corretto delle informazioni nei processi decisionali piuttosto che alla mera correttezza della misurazione dei fatti aziendali poiché mette a disposizione del management dati e informazioni necessari a compiere scelte razionali.

<sup>43</sup> Secondo Zattoni A. (2015), *Corporate governance*, Egea, Milano, l'*internal auditor* assiste il consiglio di amministrazione nell'espletamento dell'attività di governo fornendo valu-



Con riferimento ai *processi interni* emerge un importante punto di contatto tra le attività svolte dal *controller* e dall'*internal auditor* poiché entrambi si occupano di verificare, seppur con modalità diverse, la bontà della strategia perseguita dalla direzione aziendale e delle azioni poste in essere per il conseguimento dei risultati.

Più precisamente, il *management accounting* ha a oggetto il controllo di una moltitudine di processi di natura contabile ed extracontabile<sup>44</sup>. Si fa riferimento, in particolare, alle attività di supporto dei processi di controllo di gestione, di misurazione delle *performance*, di pianificazione strategica. Il *controller* rientra in tutte queste attività sia ricoprendo un ruolo di coordinamento e supporto, sia controllando le modalità e i risultati forniti da altri soggetti. Questi compiti richiedono all'attore di focalizzarsi, in via principale ma non esclusiva, su informazioni di natura strettamente contabile per verificare l'esistenza di scostamenti tra risultati attesi e risultati ottenuti. Egli dirige l'attenzione e aiuta nella risoluzione di problematiche aziendali segnalando al management le attività da monitorare con più frequenza e fornendo supporto per assumere decisioni valide sotto il profilo economico di breve e di lungo periodo. L'attività di controllo richiede che l'attore entri in tutte le questioni decisionali di natura strategica e operativa verificando la conformità delle decisioni rispetto alla linea strategica di lungo periodo.

L'attività di *internal audit*, invece, non presenta come oggetto unico la valutazione dell'adeguatezza e dell'effettivo funzionamento del sistema di controllo contabile ma richiede di approfondire anche le aree di gestione dei rischi e di *compliance*<sup>45</sup>. Essa si configura come un'attività di consulenza e analisi trasversale dei processi e dei rischi di un determinato *business*. Più precisamente, tale processo richiede di investigare l'adeguatezza del sistema dei controlli interni in termini di efficienza e di rispetto dei principi di economicità utilizzando gli obiettivi prefissati e le risorse a disposizione come parametri di riferimento. Pertanto, l'*internal audit* effettua controlli di efficienza e di efficacia sui processi, verificandone tempistiche e modalità di svolgimento, e ha la facoltà di entrare nel merito delle decisioni della direzione aziendale.

Con riferimento ai *flussi informativi*, emergono differenze sostanziali sia in merito alle tipologie di informazioni, sia in merito ai destinatari delle stesse. È degno di nota che la gestione delle informazioni generate dalle due funzioni, nonché la definizione dei destinatari finali è un argomento molto delicato che scivola, alle volte, verso la conflittualità con altre figure.

tazioni oggettive in merito a rischio e controllo interno, analisi sistematiche dei processi aziendali, *feedback* in merito al rispetto dei valori dell'organizzazione.

<sup>44</sup> Brusa L. (2012), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.

<sup>45</sup> Associazione Italiana Internal Auditors (2016), *Framework Anticorruzione e Auditing*.

Il *controller*, pur essendo una figura di *line*, assume una pluralità di ruoli in quanto è al contempo un rappresentante di un potere burocratico interpersonale che individua gli errori degli altri, un contabile che produce informazioni utili per il management, un consulente gestionale che analizza e interpreta le informazioni allo scopo di fornire un contributo alla pianificazione strategica<sup>46</sup>. Pertanto, le informazioni fornite dal *controller* trovano tra i destinatari sia gli organi operativi dell'azienda (come ad esempio il management operativo), sia soggetti posti a un livello gerarchico superiore.

L'*internal auditor* intrattiene rapporti di interscambio informativo con diversi soggetti all'interno dell'azienda. *In primis*, egli collabora con il collegio sindacale fornendo informazioni in merito alla *compliance*, all'adeguatezza del sistema amministrativo contabile e della struttura organizzativa. In secondo luogo, l'*internal auditor* coopera con il comitato per il controllo interno verificando le attestazioni previste dalla legge 262/05 e con l'organismo di vigilanza (ex D. Lgs. 231/01) valutando l'adeguatezza e l'effettivo funzionamento del modello organizzativo. Infine, l'*internal auditor* collabora con il *risk manager* effettuando valutazioni di adeguatezza in merito al sistema di gestione dei rischi. I processi di valutazione riportati richiedono, sovente, l'acquisizione di informazioni da altri attori aziendali (es: dirigente preposto, *risk officer*, ecc.) e la tempestiva comunicazione dei risultati all'amministratore delegato e al direttore generale.

Infine è necessario discutere il ruolo del *controller* e dell'*internal auditor* innanzi al rischio. In merito, occorre anzitutto ricordare che l'intera attività d'impresa è permeata dal rischio e, pertanto, entrambi i soggetti non possono sottrarsi a valutazioni di rischiosità seppur con specifico riferimento alle aree di pertinenza.

L'attività del *controller* non sfugge a valutazioni inerenti alla rischiosità e alle problematiche di natura amministrativa e contabile. Più precisamente, egli si occupa di verificare la correttezza valutativa di taluni eventi rischiosi che possono presentare effetti negativi sulle poste contabili. Si pensi a valutazioni inerenti al rischio di inesigibilità di un credito, oppure alla variazione del mercato prospettico. Tali valutazioni richiedono al *controller* di coordinarsi, in maniera continuativa, con il *risk manager* scambiando informazioni in merito a probabilità e impatti degli eventi temuti precedentemente individuati. Dunque, è possibile affermare che il *controller* integra e completa l'attività del *risk manager*. In particolare, se quest'ultimo ha come ambito di osservazione prioritario l'ambiente esterno e la misurazione dell'impatto e della probabilità che tutti i possibili eventi avversi possono generare sull'im-

<sup>46</sup> Brusa L. (2012), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.

presa, il *controller* ha un'ottica prettamente interna rivolta a fornire alla direzione aziendale le informazioni necessarie al perseguimento della strategia. È degno di nota che, in talune medie imprese, a causa della scarsa complessità del modello di *business*, le responsabilità del *controller* e del *risk manager* potrebbero ricadere interamente su un unico soggetto<sup>47</sup>.

## 2.6. Logiche da integrare

Le precedenti pagine hanno esaminato le peculiarità assunte dai sistemi di *Management Accounting* nel contesto delle medie imprese che, come detto, presenta numerosi profili di complessità.

È stato esplicitato l'apporto che il *management accounting* restituisce, sia in chiave strategica sia in una prospettiva più strettamente operativa, al processo di creazione di valore delle medie imprese, avvalendosi dell'insieme dei soggetti che, a vario titolo, partecipano allo svolgimento delle attività d'impresa.

Sono poi stati individuati i fattori macroeconomici che, nel corso del tempo, hanno sensibilizzato le medie imprese a implementare gli strumenti di controllo e si è fatto luce sulle determinanti che ne condizionano l'adozione.

A ciò è seguita, inoltre, una più ampia ricognizione degli strumenti di controllo, al momento, maggiormente impiegati dalle medie imprese in Europa.

Il presente paragrafo si pone l'obiettivo di proporre un adeguamento dei sistemi di *management accounting* alle distinte esigenze delle medie realtà, a più riprese sollevate dagli studiosi e dalla prassi e, con questa finalità, pone l'attenzione sull'affiancamento di logiche di presidio della rischiosità.

Il tentativo è proprio quello di filtrare nei sistemi di *management accounting* alcune componenti proprie dei sistemi di ERM e di IA e di adattarli al contesto delle medie imprese, in modo tale da accrescere l'efficacia e l'efficienza degli strumenti di controllo già utilizzati da tali imprese.

Proprio per questo, sono state evidenziate le potenziali interrelazioni del *management accounting* con l'*enterprise risk management* e l'*internal audit*, tipicamente implementati nelle grandi *corporations* allo scopo di supportare il processo di crescita dell'azienda.

L'approccio qui proposto ricorre a una *logica di integrazione*<sup>48</sup> del sistema di *management accounting* con l'insieme di attività che afferiscono

<sup>47</sup> Ward S. (2001), *Exploring the role of the corporate risk manager*, Risk Management, vol. 3, n. 1, pp. 7-25.

<sup>48</sup> Il concetto di *integrazione* risulta complesso e molto articolato. Una definizione teorica che ne coglie i principali aspetti è di seguito riportata: «*We approach integration as a thick 'socio-*

agli assetti di presidio della rischiosità, così superando la parcellizzazione delle strutture funzionali d'impresa (e, di conseguenza, i livelli gerarchici) e rispecchiando la visione olistica dell'azienda.

In senso più ampio, si propone una visione *risk oriented* del *management accounting* e, al contempo, una sua pervasiva *integrazione* nei processi aziendali posti in essere ai diversi livelli dell'organizzazione, che fornisca una rappresentazione complessiva dell'andamento delle attività economica. Detto sistema si avvale di un collegamento trasversale fra le informazioni provenienti dall'area operativa, amministrativa, economico-finanziaria e socio-ambientale, e consente di apprezzare il reale impatto delle decisioni aziendali, attuale e prospettiche, sul processo di creazione di valore.

Le logiche di integrazione del *management accounting* con le componenti di ERM e IA risentono delle specificità della singola attività imprenditoriale, configurandosi diversamente in funzione delle dimensioni critiche che influenzano gli andamenti della singola entità.

Nello specifico, dette logiche si traducono nell'*integrazione degli obiettivi strategici con gli obiettivi di rischio*, nell'*integrazione delle misure di performance con gli indicatori di rischio*, nell'*integrazione dei controlli sui processi* e nell'*integrazione delle professionalità con le competenze del RM e dell'IA*.

Queste logiche recepiscono, in modo unitaria, talune componenti proprie sia dell'*enterprise risk management* sia dell'*internal audit* e, per questo, esse saranno congiuntamente descritte, in linea con l'approccio olistico che caratterizza l'impostazione propria di un tale sistema di *management accounting*.

L'*integrazione degli obiettivi strategici con gli obiettivi di rischio* si realizza mediante un affiancamento dell'individuazione degli obiettivi con la definizione dei correlati profili di rischio da fronteggiare.

*technical' process (Emery and Trist, 1969) which includes technical and methodological (Schaltegger and Burritt, 2005) as well as social (Ahrens and Chapman, 2007; Brown and Duguid, 1991) and cognitive (Hoffman and Bazerman, 2007) components», Gond J. P., Grubnic S., Herzig C., Moon J. (2012), Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability, Management Accounting Research, vol. 23 n. 3. Anche la prassi ha tentato di circoscrivere il concetto di integrazione. Ad esempio, il Chartered Institute of Management Accountants (CIMA) rinvia alla definizione di pensare integrato proposta dall'International Integrated Reporting Council (IIRC): «Integrated Thinking is the active consideration by an organisation of the relationship between its various operating and functional units and the capitals that the organisation uses or affects. Integrated thinking leads to integrated decision-making and actions that consider the creation of value over the short, medium and long term. [...] It also leads to better integration of the information systems that support internal and external reporting and communication, including preparation of the integrated report». IIRC, Framework.*

Nel processo di selezione degli obiettivi, la logica da integrare nel processo di *management accounting* dovrebbe riguardare l'esplicitazione dei dati di rischio rispetto ai possibili obiettivi da perseguire.

Ciò significa che la pianificazione dei risultati di *business* e di *governance*, volta a cogliere le opportunità di crescita aziendale, non può prescindere da una opportuna considerazione del livello di rischio che ciascuna impresa è disposta a sopportare per incrementare il valore del capitale (c.d. *risk appetite*<sup>49</sup>).

Il del *risk appetite* nelle aziende di ridotte dimensioni assume una forma assai semplificata (tipicamente, propensione al rischio *alta* o *bassa*).

Tuttavia, indipendentemente dalle modalità prescelte, risulta necessario che la formulazione del *risk appetite* espliciti, in maniera chiara e puntuale, le linee di comportamento da seguire e che venga adeguatamente comunicata sia alla direzione, affinché conduca una corretta attività di monitoraggio sulle attività svolte, sia ai dipendenti della media impresa, così che essi siano a conoscenza dei vincoli da rispettare nell'operatività corrente.

In tal modo, si evita che l'impresa impieghi le sue risorse nel perseguimento di obiettivi ad elevato impatto economico-finanziario senza apprezzarne le potenziali perdite o, viceversa, si precluda il raggiungimento di alcuni risultati apparentemente caratterizzati da un elevato profilo di rischio.

Nella fase di valutazione della *performance*, la logica da integrare nel processo di *management accounting* dovrebbe riguardare l'impiego di indicatori chiave di rischio (detti *Key Risk Indicators* – KRI) accanto alle tradizionali misure di risultato, di natura economico-finanziaria e non (anche noti come *Key Performance Indicators* – KPI<sup>50</sup>).

In altre parole, assodata la necessità di acquisire informazioni *ex post* sull'andamento della gestione attraverso parametri che misurino il progresso dell'azienda nel conseguimento degli obiettivi, il sistema di *management accounting* non può ignorare l'esigenza di avere contezza *ex ante* della variabilità dei risultati attesi.

<sup>49</sup> Il *risk appetite* dunque, assume *connotazione strategica*, perché guida le scelte di allocazione delle risorse, una *dimensione dinamica*, in funzione dei mutamenti del contesto esterno, e una *prospettiva multidimensionale*, perché vincola sia i risultati di breve termine sia quelli di più lunga scadenza al rispetto di livelli di rischio opportunamente selezionati. Peraltro, nel settore finanziario, la regolamentazione ha espressamente riconosciuto il *risk appetite* come uno strumento di integrazione fra *governance*, gestione dei rischi e pianificazione. (Banca d'Italia, 2012, *Position Paper in risposta alla procedura di consultazione della Banca d'Italia "Sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa"*).

<sup>50</sup> I KPI misurano il progresso che l'azienda ha registrato nel conseguimento dei risultati in relazione agli obiettivi previamente identificati dal Consiglio di Amministrazione e consentono al *management* di individuare le aree della gestione c.d. *underperforming*, separandole da quelle che accrescono il valore delle risorse impiegate.

Gli indicatori di rischio rappresentano parametri di natura segnaletica che potrebbero stimolare le medie imprese nel monitoraggio di alcuni rischi classificati come significativi, così da anticipare eventuali alterazioni dei rendimenti futuri.

Qualora detti indicatori assumano valori tendenti ai livelli-soglia individuati come “critici”, è opportuno che siano attivate opportune azioni di mitigazione e/o contenimento dei rischi. La costruzione di questi indicatori tende a variare, in complessità e articolazione, sulla base degli obblighi normativi e regolamentari che riguardano il settore in cui la media impresa opera e degli obiettivi di lungo periodo prefissati dall’organizzazione.

È evidente che, per rendere un valido contributo al sistema di controllo e per supportare le esigenze cognitive della direzione, gli indicatori di rischio devono essere coerenti con le misure di *performance* già in uso. Inoltre, essi devono fornire un quadro non frammentato degli effetti della rischiosità sui risultati e non relativi alla singola *business unit*; essi devono alimentare e confluire in un sistema informativo che evidenzi il collegamento fra obiettivi, risultati ed elementi di rischiosità per l’insieme dei processi aziendali e per le interdipendenze che sussistono tra gli stessi.

Da un punto di vista più strettamente operativo, la logica dell’integrazione tra gli indicatori di rischio e sistema di *management accounting* può essere implementata attraverso la costruzione di un organico cruscotto di indicatori che individui, per ciascun KPI, un parametro di misurazione del rischio di (non) raggiungimento degli obiettivi<sup>51</sup>.

In tal modo, essa risulta di valido supporto alla media impresa nell’*integrare* la pianificazione strategica, la gestione dei rischi, le misure di *performance* e la comunicazione di impresa.

Circa il monitoraggio dell’operatività aziendale, la logica da integrare nel *management accounting* dovrebbe verificare l’*integrazione dei controlli sui processi aziendali*, per accertarne periodicamente la conformità alle norme e ai regolamenti esistenti, verificarne l’adeguatezza e profilarne le opportunità di miglioramento.

Da un punto di vista operativo, un utile strumento potrebbe essere la mappatura dei processi che, seppur in una variante semplificata, consenta di raf-

<sup>51</sup> L’approccio che in questa sede si intende proporre riprende, in via semplificata, quello adottato nelle aziende di più grandi dimensioni. In queste realtà si introduce una vera e propria *Balanced Scorecard del rischio (Risk Balanced Scorecard)*, come strumento di *reporting* interno (poiché esplicita la strategia di gestione integrata del rischio a tutti i livelli dell’organizzazione e consente un’allocazione delle risorse che rispecchi effettivamente gli obiettivi strategici), sia come ausilio al *reporting* esterno (poiché genera un quadro di indicatori aggregato e non granulare, appagando le molteplici esigenze di *accountability* cui le imprese sono esposte).

figurare le attività svolte dall'organizzazione e le interdipendenze che sussistono tra le stesse e, altresì, di visualizzare le aree di rischio relative a ciascuno di essi.

La mappatura dei processi può essere impiegata, dunque, alla stregua di un meccanismo di ricognizione e autovalutazione dei rischi, che indirizza il processo di pianificazione strategica e di valutazione della *performance* ampiamente intesa, e le sue risultanze possono essere poi sottoposte all'inflessibile giudizio, all'esperienza e all'intuizione dei manager.

L'introduzione della dimensione "rischio" e degli strumenti connessi al suo presidio nei sistemi di controllo delle medie imprese richiede, però, un ulteriore sforzo per l'*integrazione delle professionalità con le competenze del RM e dell'IA*.

Pur comprendendo le esigenze di contenimento dei costi che inducono le medie imprese a non adeguarsi alle pratiche di buon governo societario<sup>52</sup>, risulta necessario che i soggetti preposti al controllo di gestione siano in possesso delle conoscenze e delle competenze proprie del *risk manager* e dell'*internal auditor*.

Un valido riferimento per l'estensione della professionalità del *controller* all'area della gestione dei rischi e controllo dei processi in un'ottica *risk based* è rappresentato dagli *standard professionali* recentemente pubblicati dall'*Institute of Risk Management*<sup>53</sup>, nonché dai principi internazionali per la pratica professionale dell'*internal auditing*<sup>54</sup>.

<sup>52</sup> Il riferimento è al sistema delle *tre linee di difesa* largamente diffuso nella prassi internazionale e anche noto come *lines of accountability model*.

Esso colloca la vera e propria attività di *risk management* (controlli di secondo livello) in un sistema di attività più ampio e complesso, che prevede, a monte, ai cosiddetti "controlli di primo livello" (o anche "di linea"), volti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni nelle singole aree operative, e a valle, i "controlli di terzo livello", ossia la revisione interna (*internal audit*), indirizzata alla verifica generale sulla struttura e sulla funzionalità dei controlli interni. Tuttavia, vale la pena richiamare quanto evidenziato dal recente *framework* pubblicato dal COSO nel 2017: «*However, there is no one-size-fits-all approach to using this model and no prescriptive details to the number of lines of accountability necessary. Regardless of the number of lines of accountability, however, the roles, responsibilities, and accountabilities are defined to allow for clear "ownership" of strategy and risk that fits within the governance structure, reporting lines, and culture of the entity*». Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017), *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*.

<sup>53</sup> I principi dell'*Institute of Risk Management* oltre a rivolgersi agli esperti della materia (tipicamente, i *risk manager* e i CRO che operano nelle grandi *corporations*), sono indirizzati anche a tutto il personale d'impresa, al fine di avvicinare i diversi soggetti al presidio della rischiosità, così da poter contribuire effettivamente, ciascuno per le rispettive aree di operatività, al processo di gestione dei rischi.

<sup>54</sup> Il riferimento è all'*International Professional Practices Framework (IPPF)* emanato dall'*Institute of Internal Auditors*, che delinea i principi fondamentali della professione di *internal*

Le medie imprese possono trarre spunto da questo *corpus* di principi per indirizzare la formazione degli attori coinvolti verso un sistema di controllo di gestione diretto a implementare, coordinare le attività di *risk management* e *internal audit* nell'organizzazione, sviluppare processi di risposta al rischio<sup>55</sup>, preparare report sul rischio per il consiglio e gli *stakeholder*.

Il ricorso a soggetti interni alla media impresa preposte allo svolgimento dei compiti propri dell'*Internal Audit* in luogo dell'esternalizzazione della funzione assume una valenza strategica di non poco conto, poiché consente di non circoscrivere il sistema di controllo all'analisi e all'interpretazione delle informazioni relative alle diverse aree di operatività, ma di estendere lo stesso anche ai processi da cui tali dati derivano.

Inoltre, lo sviluppo interno delle *practices* di *internal audit* beneficia di una più approfondita conoscenza della realtà aziendale e, quindi, di una maggiore adeguatezza delle procedure, così consentendo alla media impresa di acquisire una più spiccata sensibilità al rischio e alla capacità di analisi dei complessi fenomeni aziendali.

In senso più ampio, l'inclusione di elementi e tipici del *risk management* e dell'*internal audit* nel controllo di gestione comporta l'*integrazione* della cultura aziendale con le logiche di presidio del rischio o, più precisamente, la creazione, lo sviluppo e la diffusione di una vera e propria cultura del rischio che ispiri il processo di creazione di valore della media impresa.

È evidente che l'*integrazione* del *management accounting* con le logiche che regolano il presidio della rischiosità nell'ambito delle medie imprese può realizzarsi, in maniera concreta, solo attraverso una graduale e, al contempo, pervasiva introduzione di procedure, che si aggiungono alle *control practices* già adottate dall'azienda, e si implementano anche sulla base della complementarità del *background* degli attori coinvolti sulla costante interazione tra gli stessi.

*auditor*, fornisce un quadro di riferimento per lo sviluppo e l'effettuazione di una vasta gamma di attività di *audit* a valore aggiunto e promuove alcune linee guida da adottare per il miglioramento, in termini di efficacia e di efficienza, dei processi organizzativi e operativi.

<sup>55</sup> Particolare rilevanza possono assumere, per queste realtà, le strategie di gestione del cd. "rischio residuo", ossia di quella parte di rischio ancora presente, nonostante tutti i sistemi di controllo e protezione previsti. Fra queste si richiama il *Business Continuity Management* (BCM), definito come un «*holistic management process that identifies potential threats to an organization and the impacts to business operations those threats, if realized, might cause, and which provides a framework for building organizational resilience with the capability of an effective response that safeguards the interests of its key stakeholders, reputation, brand and value-creating activities*». ISO 22301. Invece, il *Crisis Management* (CM), da intendersi come una derivazione del BCM, supporta l'organizzazione che versa in una situazione di crisi; il CM rappresenta una strategia di gestione del manifestarsi di rischi non comprimibili attraverso il fronteggiamento dell'evento e la riduzione degli effetti negativi da esso generati.



La concezione *risk oriented* del *management accounting* soddisfa, peraltro, l'esigenza di coniugare il controllo di medio-lungo termine, di natura strategica, con il monitoraggio delle attività routinarie e, tendenzialmente, di tipo esecutivo.

Un sistema di controllo così connotato costituisce un valido supporto per fronteggiare il contesto competitivo altamente turbolento in cui le medie imprese si trovano a operare, poiché consente una più consapevole assunzione delle scelte da intraprendere, oltre a un costante e complessivo monitoraggio dei risultati raggiunti (e raggiungibili) dall'organizzazione.

Tuttavia, allo stato, tali considerazioni, seppur valide in linea di principio, sono relegate esclusivamente a un livello teorico e non sono sviluppate da un punto di vista operativo.

Si necessita, invece, di un *corpus* strutturato di principi che possa fornire alle medie imprese alcuni indirizzi più concreti per l'adozione di un sistema di *management accounting* integrato con la variabile rischiosa e che renda fruibili tali logiche alle organizzazioni predisposte a implementarle.

## Bibliografia

- Anthony R. N. (1967), *Sistemi di pianificazione e controllo: schema di analisi*, ETAS, Milano.
- Armitage H. M., Webb A., Glynn J. (2016), *The Use of Management Accounting Techniques by Small and Medium Sized Enterprises: A Field Study of Canadian and Australian Practice*, *Accounting Perspectives*, vol. 15, n. 1, pp. 31-69.
- Associazione Italiana Internal Auditors (2016), *Framework Anticorruzione e Auditing*.
- Banca d'Italia (2012), *Position Paper in risposta alla procedura di consultazione della Banca d'Italia "Sistema dei controlli interni, sistema informativo e continuità operativa"*.
- Bhimani A. (1996), *Management Accounting: European Perspectives*, Oxford, Oxford University Press.
- Brusa L. (2012), *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano.
- Chartered Institute of Management Accounting (2009), *Management accounting tools for today and tomorrow*.
- Chartered Institute of Management Accounting (2013), *Management accounting practices of UK SMEs*.
- Chartered Institute of Management Accounting (2015), *Global management accounting principles*.
- Collier P.M. (2005), *Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting*, *Management Accounting Research*, vol. 16, n. 3., pp. 321-339.

- Collier P.M. (2015), *Accounting for managers: Interpreting accounting information for decision making*, John Wiley & Sons.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2017), *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance*.
- Ferraris Franceschi R. (2007), *Pianificazione e Controllo*, Giappichelli, Torino.
- Gond J. P., Grubnic S., Herzig C., Moon J. (2012), *Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability*, *Management Accounting Research*, vol. 23 n. 3, pp. 205-223.
- Granlund M., Lukka K. (1998), *It's a small world of management accounting practices*, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 10, pp. 153-179.
- Hastie R., Viscusi W. K. (1998), *What juries can't do well: The jury's performance as a risk manager*, *Arizona Law Review*, vol. 40, pp. 901-921.
- Horngren C. T., Sundem G. L., Stratton W. O. (2002), *Introduction to Management Accounting*, Chapters 1-19 (12 ed.): Prentice-Hall International.
- Institute of Internal Auditors (2013), *International Professional Practices Framework*.
- International Integrated Reporting Council (2013), *The international framework*.
- International Organization of Standardization (2012), *ISO 22301 Societal security – Business continuity management systems – Requirements*.
- Joshi P. L., Al-Mudhaki J., Bremser W. G. (2003), *Corporate budget planning, control and performance evaluation in Bahrain*, *Managerial Auditing Journal*, vol. 18, n. 9, pp. 737-750.
- Kirytopoulos K., Leopoulos V., Malandrakis C., Tatsiopoulou I. (2001), *Innovative knowledge system for project risk management*, *Advances in Systems Science and Applications*, pp. 505-510.
- Lavia López O., Hiebl M. R. (2014), *Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research*, *Journal of Management Accounting Research*, vol. 27, n. 1, pp. 81-119.
- Mazzoleni A. (2008), *Controllo di gestione e performance aziendali nelle PMI. Analisi del contesto bresciano*, FrancoAngeli, Milano.
- Merchant K. A., Riccaboni A. (2001), *Il controllo di gestione*, McGraw-Hill, Milano.
- Nandan R. (2010), *Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: A renewed research agenda*, *Journal of Applied Management Accounting Research*, vol. 8, n. 1, pp. 65-78.
- Otley D. (1999), *Performance management: a framework for management control systems research*, *Management Accounting Research*, vol. 10, n. 4, pp. 363-382.
- Sandelin M. (2008), *Operation of management control practices as a package. A case study on control system variety in a growth firm context*, *Management Accounting Research*, vol. 19, n. 4, pp. 324-343.
- Sannino G. (2008), *L'evoluzione del controllo di gestione nelle imprese della grande distribuzione. Dalla progettazione dei modelli agli indicatori di performance*, Giappichelli, Torino.
- Santini F. (2013), *Strategic Management Accounting and financial performance in the small and medium sized Italian manufacturing enterprises*, *Management Control*, vol. 1.

- Shields M.D. (1998), *Management accounting practices in Europe: a perspective from the States*, Management Accounting Research, vol. 9, n. 4, pp 501-513.
- Soin K. (2005), *Risk, regulation and the role of management accounting and control in UK financial services*, Critical Perspectives in Accounting Conference, Baruch College at the City University of New York, New York, pp. 28-30.
- Storey D.J. (2016), *Understanding the small business sector*, Routledge.
- Verbano C., Venturini K. (2013), *Managing risks in SMEs: A literature review and research agenda*, Journal of Technology Management & Innovation, vol. 8, n. 3, pp. 186-197.
- Ward S. (2001), *Exploring the role of the corporate risk manager*, Risk Management, vol. 3, n. 1, pp. 7-25.
- Welsh J. A., White J. F. (1981), *A small business is not a little big business*, Harvard Business Review, vol. 59, n. 4.
- Williamson D. (2004), *A call for management accounting control research into risk management*, MARG Conference, Aston Business School, Aston.
- Wilson R. M. S., Chua W. F. (1993), *Managerial Accounting: Method and Meaning*, Chapman & Hall, London.
- Zattoni A. (2015), *Corporate governance*, Egea, Milano.

# 3. IL CONTROLLO DI CORPORATE GOVERNANCE NELLE IMPRESE NON QUOTATE

di *Andrea Melis, Simone Aresu, Luigi Rombi e Chiara Crovini\**

## 3.1. Concetto e ruolo del controllo di *corporate governance*

Obiettivo del presente capitolo è quello di illustrare le modalità attraverso le quali il controllo di *governance* possa contribuire al processo di creazione di valore economico nelle imprese di dimensioni medio-grandi non quotate, siano esse industriali, mercantili, di servizi oppure operanti nel settore bancario.

Il concetto di *corporate governance* è stato differentemente definito a seconda della prospettiva teorica o del contesto aziendale analizzati dalla dottrina nazionale ed internazionale<sup>1</sup>. Ai fini del presente lavoro, con l'espressione *corporate governance* si intende l'insieme di regole, procedure e meccanismi che regola l'esercizio del potere, detenuto in via formale o informale, attraverso il quale un'azienda è gestita e controllata<sup>2</sup>. In tale prospettiva, il controllo di *governance* dovrebbe essere ispirato a due principi generali: il principio della *performance* e il principio dell'*accountability*<sup>3</sup>. Sebbene i principi enunciati possano apparire, e talvolta essere nella prassi, in contrasto fra loro, si tratta di principi di pari importanza, da considerarsi complementari e il cui mancato rispetto è segnale di un non adeguato funzionamento del

\* Il capitolo è frutto di un lavoro congiunto svolto dall'unità di ricerca delle Università di Cagliari e Torino, coordinata dal Prof. Andrea Melis. Il Prof. Andrea Melis è autore dei paragrafi 3.1 e 3.5. Il Dott. Simone Aresu è autore del paragrafo 3.2 e del Box 2, il Dott. Luigi Rombi è autore del paragrafo 3.3, la Dott.ssa Chiara Crovini è autrice del paragrafo 3.4 e del Box 1.

<sup>1</sup> In merito si rinvia a quanto scritto in Melis (2002), *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Giuffrè, p. 122 e ss., ove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>2</sup> Cadbury A. (1992), *The financial aspects of corporate governance: A report of the committee on corporate governance*, Gee, London, p. 15; Coda V. (1997), *Trasparenza informativa e correttezza gestionale: contenuti e condizioni di contesto*, in AA. VV., *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova.

<sup>3</sup> Melis A. (2002), *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Giuffrè, Milano, p. 131 e ss., ove ulteriori riferimenti.

sistema di *corporate governance*. Il processo di creazione di valore necessita che il controllo di *governance* svolga, contemporaneamente e in maniera bilanciata, due funzioni: consulenza strategica (*advisory*) e controllo (*monitoring*). La prima prevede la definizione ed implementazione delle alternative strategiche più consone a creare valore, mentre la seconda fa sì che tali decisioni siano prese valutandone adeguatamente i rischi e limitando comportamenti ed azioni che possano essere di nocumento alla creazione di valore<sup>4</sup>.

È opportuno sottolineare come, a parere di chi scrive, il sistema di *accountability* non coincida con il sistema di *corporate governance*, ma ne rappresenti un sotto-sistema. L'insieme di meccanismi di controllo che caratterizzano il sistema di *accountability* non deve essere di ostacolo alla capacità dell'impresa di creare valore nel tempo, bensì deve incentivare i soggetti coinvolti nella gestione ad operare secondo una logica di creazione di valore. Il ruolo del controllo di *governance* è quello di far sì che il potere di gestione sia attribuito a soggetti capaci di esercitarlo in un'ottica di creazione di valore e che esso sia esercitato in modo da evitare azioni o comportamenti che siano contrari agli interessi legittimi degli *stakeholder*, appropriandosi di parte del valore creato da questi ultimi o, più in generale, siano di nocumento al processo di creazione di valore. È compito specifico e principale di un sistema di *corporate governance* quello di riuscire a bilanciare il principio di libertà di azione del soggetto economico<sup>5</sup>, in modo da favorire il processo di creazione di valore (la cosiddetta *performance*), e il principio di *accountability*, ossia il dover rendere conto del proprio operato come amministratore nei confronti degli *stakeholder* legittimi e strategici di ciascuna azienda<sup>6</sup>.

Mediante il rispetto congiunto di tali principi, un sistema di controlli di *governance* dovrebbe permettere che l'attività aziendale si svolga secondo il principio di bilanciamento dei poteri dei diversi soggetti aziendali, favorendo un esercizio del potere atto a garantire all'azienda la creazione di valore

<sup>4</sup> In merito si vedano, fra gli altri, i seguenti contributi: Finkelstein S., Mooney A. C. (2003), *Not the usual suspects: How to use board process to make boards better*, The Academy of Management Executive, vol. 17, n. 2, p. 101; Forbes D. P., Milliken F. J. (1999), *Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups*, Academy of management review, vol. 24, n. 3, p. 490; Van den Heuvel J., Van Gils A., Voordeckers W. (2006), *Board roles in small and medium-sized family businesses: Performance and importance*, Corporate Governance: An International Review, vol. 14, n. 5, pp. 467-469.

<sup>5</sup> Onida P. (1968), *Economia d'azienda*, UTET Torino.

<sup>6</sup> Con il concetto di *stakeholder* strategici e di *stakeholder* legittimi si fa riferimento a quei soggetti, diversi dal soggetto economico, che sono fondamentali per il processo di creazione di valore in azienda o che detengano un interesse specifico tutelato dalla legge. In merito Melis A. (2002), *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Giuffrè, Milano, p. 33 e ss., ove ulteriori riferimenti dottrinali.

complessivo nel lungo periodo ed uno sviluppo aziendale nel rispetto del principio di economicità.

Se opera in tale ottica, il controllo di *governance* costituisce un meccanismo efficace per la creazione di valore, e non un mero adempimento formale, poiché può contribuire a:

- ridurre le asimmetrie informative esistenti fra i soggetti direttamente coinvolti nella gestione e soggetti non coinvolti in essa, però rilevanti ai fini della produzione di valore (*stakeholder* strategici, ivi compresi eventuali soci di minoranza), tramite la comunicazione all'esterno di un'informazione chiara, veritiera e corretta sull'andamento economico-finanziario, la situazione patrimoniale e ogni altro aspetto della gestione aziendale (es. rischi) rilevante ai fini decisionali;
- allineare gli interessi dei soggetti che gestiscono l'azienda con il processo di creazione di valore economico nel medio-lungo termine, mediante la definizione di un sistema di remunerazione atto ad attirare, motivare e fidelizzare amministratori professionisti dotati dell'etica e delle competenze necessarie per gestire l'azienda in un'ottica di creazione di valore, incentivando un'adeguata gestione dei rischi d'impresa;
- definire il funzionamento del processo decisionale di tipo strategico in un'ottica di creazione di valore di medio-lungo termine, riducendo scelte (ivi compresa quella della nomina degli amministratori) orientate al breve termine o investimenti *manager-specific*<sup>7</sup> e, al tempo stesso, favorendo un più equilibrato e competente processo decisionale che valuti benefici, costi e rischi connessi con ciascuna scelta strategica.

Il capitolo è organizzato come segue. Nel proseguo si affronteranno le potenzialità della funzione del controllo di *governance*, analizzando sia le caratteristiche e le problematiche comuni a tutte le imprese non quotate, sia le peculiarità che talvolta caratterizzano determinate tipologie di imprese non quotate (es. ruolo del comitato di controllo rischi nelle banche e le problematiche del passaggio generazionale nelle imprese a controllo familiare).

<sup>7</sup> Con il concetto di investimento *manager-specific* si fa riferimento a tutte quelle scelte di investimento mirate a soddisfare gli interessi personali dell'amministratore, piuttosto che la creazione di valore in azienda. In merito si veda Melis A. (2002), *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Giuffrè, Milano, p. 160 e ss., ove ulteriori riferimenti.

### 3.2. Controllo di *corporate governance* e informazione esterna d'impresa

Il controllo di *governance* concorre alla creazione di valore attraverso il miglioramento della qualità dell'informazione esterna<sup>8</sup>, ivi incluso l'uso di informazione volontaria<sup>9</sup>. In questo modo, essa contribuisce a ridurre le asimmetrie informative esistenti fra i soggetti direttamente coinvolti nella gestione e quelli non coinvolti<sup>10</sup>. Un buon funzionamento del sistema di

<sup>8</sup> L'informativa esterna ha il fulcro, nei suoi aspetti economico-finanziari, nella pubblicazione del bilancio e documenti ad esso correlati (si veda D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano, p. 19). Nelle banche, essa viene anche fornita in sede di autovalutazione dell'adeguatezza patrimoniale, attuale e prospettica, in relazione ai rischi assunti e alle strategie aziendali, effettuata tramite il processo ICAAP (*Internal Capital Adequacy Assessment Process*) (si veda Ossola G., Giovando G., Crovini C. (2016), *The risk management function: the case of a group of Italian credit cooperative banks*, in *Risk management: perspectives and open issues. A multidisciplinary approach*, McGraw-Hill, London, p. 205). Il processo ICAAP si basa su idonei sistemi aziendali di gestione dei rischi e presuppone adeguati meccanismi di governo societario, una struttura organizzativa con linee di responsabilità ben definite ed efficaci sistemi di controllo interno. L'esito del processo ICAAP deve essere reso pubblico e comunicato dalle banche anche ai fini del controllo prudenziale che spetterà poi all'autorità di vigilanza, definito SREP (*Supervisory Review and Evaluation Process*). Lo SREP è il processo con cui la Banca Centrale Europea e la Banca d'Italia riesaminano e valutano l'ICAAP, analizzano i profili di rischio della banca singolarmente e in un'ottica aggregata, anche in condizioni di stress, e il relativo contributo al rischio sistemico. Valutano il sistema di governo aziendale, la funzionalità degli organi, la struttura organizzativa e il sistema dei controlli interni, verificando l'osservanza del complesso delle regole prudenziali.

<sup>9</sup> L'informazione può anche favorire il processo di creazione di valore anche internamente, in quanto una sua migliore diffusione, dal management aziendale ai dirigenti e, più in generale, ai dipendenti aziendali, facilita un processo decisionale partecipato. Inoltre, può incrementare l'identificazione del personale aziendale, che ha la possibilità di conoscere i risultati aziendali ottenuti e le prospettive future. Sul contributo della comunicazione aziendale nel favorire l'identificazione all'interno dell'azienda, si veda, ad esempio, quanto evidenziato da Morsing M. (2006), *Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification*, *Business Ethics: A European Review*, vol. 15, n. 2, pp. 176-180. Ancora, essa facilita la valutazione della *performance* ottenuta da manager e dipendenti aziendali e le scelte sulle retribuzioni. Si veda Hope O. K., Langli J. C., Thomas W. B. (2012), *Agency conflicts and auditing in private firms*, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 37, n. 7, p. 502.

<sup>10</sup> Healy P. M., Palepu K. G. (2001), *Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: a review of the empirical disclosure literature*, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 31, n. 1-3, p. 406; Armstrong C. S., Guay W. R., Weber J. P. (2010), *The role of information and financial reporting in corporate governance and debt contracting*, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 50, n. 2-3, pp. 180-187, dove ulteriori riferimenti. Con riferimento alla *disclosure* volontaria, essa può essere considerata, assieme alla *corporate governance*, come uno strumento di controllo atto a ridurre i conflitti di agenzia tra management e proprietà ed a tutelare gli azionisti attraverso una riduzione delle asimmetrie informative e, di conseguenza, dei rischi dell'investimento. Allegrini M., Greco G. (2013), *Corporate boards, audit committees and*

*corporate governance* favorisce la qualità dell'informazione esterna facendo sì che i soggetti redattori dei bilanci siano monitorati efficacemente e rendano conto del proprio operato agli *stakeholder* (principio dell'*accountability*), piuttosto che perseguire il proprio interesse specifico<sup>11</sup>.

Un'informazione esterna chiara, veritiera e corretta crea valore ogni qual volta influenza le scelte decisionali degli *stakeholder*, dato il contesto nel quale l'azienda opera<sup>12</sup>.

Ai fini esterni, un'informazione chiara, veritiera e corretta può favorire la possibilità per l'azienda di accedere a nuovi finanziamenti, siano essi a titolo di capitale proprio o di debito, grazie alla riduzione delle asimmetrie informative<sup>13</sup>. Con riferimento al capitale di debito, il merito di credito all'atto della concessione del finanziamento e le conoscenze dei debitori su alcuni rischi aziendali (come, ad esempio, quello di default), possono essere positivamente influenzati da dati chiari, veritieri e corretti, favoriti da un efficace controllo di *governance*<sup>14</sup>. L'importanza di un'informazione esterna di qualità è ancora maggiore per i finanziatori di aziende non quotate, i quali dispongono di ridotte e, talvolta, opache informazioni contabili e che considerano tali aziende, per questa ragione, più rischiose rispetto alle imprese quo-

*voluntary disclosure: Evidence from Italian listed companies*, Journal of Management & Governance, vol. 17, n. 1, p. 191, dove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>11</sup> Si veda Melis, A. (2008). *La qualità dell'informazione esterna. Principi contabili ed evidenze empiriche*, Giuffrè, Milano, pp. 152-154 e pp. 171-172, dove ulteriori riferimenti bibliografici. La relazione tra controllo di *governance* e qualità dell'informazione esterna è biunivoca, nel senso che anche la qualità dell'informazione esterna migliora il controllo di *governance*. È difficile, infatti, per gli organi di *governance* monitorare efficacemente l'alta direzione quando non vi è un adeguato livello di *disclosure*. Sul punto, si veda Melis, A. (2008). *La qualità dell'informazione esterna. Principi contabili ed evidenze empiriche*, Giuffrè, Milano, p. 172.

<sup>12</sup> Cfr. Dechow P., Ge W., Schrand C. (2010), *Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences*, Journal of Accounting and Economics, vol. 50, n. 2-3, pp. 344-348.

<sup>13</sup> Si veda, sui legami tra la *disclosure* e l'accesso ai finanziamenti, quanto evidenziato, ad esempio, da Healy P. M., Palepu K. G. (2001), *Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: a review of the empirical disclosure literature*, Journal of Accounting and Economics, vol. 31, n. 1-3, pp. 429-430; Bhojraj S., Sengupta P. (2003), *Effect of corporate governance on bond ratings and yields: The role of institutional investors and outside directors*, The Journal of Business, vol. 76, n. 3, p. 456.

<sup>14</sup> A conferma di quanto scritto, si vedano i contributi di Anderson R. C., Mansi S. A., Reeb D. M. (2004), *Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt*, Journal of Accounting and Economics, vol. 37, n. 3, p. 316; Ashbaugh-Skaife H., Collins D. W., Lafond R. (2006), *The effects of corporate governance on firms' credit ratings*, Journal of Accounting and Economics, vol. 42, n. 1-2, pp. 206-207; Armstrong C. S., Guay W. R., Weber J. P. (2010), *The role of information and financial reporting in corporate governance and debt contracting*, Journal of Accounting and Economics, vol. 50, n. 2-3, pp. 180-183.



tate<sup>15</sup>. Inoltre, la verifica del rispetto di clausole contrattuali associate ad operazioni di finanziamento e legate a indici di bilancio può essere favorito dalla qualità delle informazioni fornite dall'impresa perché i finanziatori disporrebbero di informazioni adeguate a monitorare il rispetto di tali clausole<sup>16</sup>. Con riferimento al costo del capitale proprio, una migliore informazione esterna riduce i rischi legati all'assenza di informazioni sul ritorno derivante dall'investimento e favorisce eventuali ingressi di nuovi soci<sup>17</sup>. Il principale rischio, in assenza di informazione chiara, veritiera e corretta, è connesso con la sottostima, da parte degli investitori, del valore aziendale<sup>18</sup>. Dati contabili chiari, veritieri e corretti viceversa possono migliorare le valutazioni del capitale aziendale, ad esempio in caso di nuovi investimenti<sup>19</sup>.

La relazione tra controllo di *governance* e qualità dell'informazione esterna non necessariamente è positiva. È positiva quando ci si attende che un più intenso monitoraggio degli organi di *governance* riduca i comportamenti opportunistici dei manager e l'asimmetria informativa<sup>20</sup>. Di conseguenza, il redattore dell'informazione sarà meno portato a orientare le informazioni fornite all'esterno al fine di ottenere benefici privati<sup>21</sup>. Viceversa, qualora ci si focalizzi sulla quantità di informazione volontaria, strumenti di

<sup>15</sup> Si veda, in proposito, quanto evidenziato da Van Caneghem T., Van Campenhout G. (2012), *Quantity and quality of information and SME financial structure*, Small Business Economics, vol. 39, n. 2, p. 354.

<sup>16</sup> Costello A. M. (2011), *The impact of financial reporting quality on debt contracting: Evidence from internal control weakness reports*, Journal of Accounting Research, vol. 49, n. 1, pp. 98-99; Chen F., Hope O. K., Li Q., Wang X. (2011), *Financial reporting quality and investment efficiency of private firms in emerging markets*, The Accounting Review, vol. 86, n. 4, p. 1260.

<sup>17</sup> Sulla relazione tra la *disclosure* ed il costo del capitale, si veda l'importante contributo riepilogativo di Leuz C., Verrecchia R. E. (2000), *The economic consequences of increased disclosure*, Journal of Accounting Research, vol. 38, pp. 91-92.

<sup>18</sup> Sull'importanza di un'informazione neutrale che rappresenti la realtà economica e non favorisca un particolare gruppo di soggetti a scapito di altri si veda Dezzani F. (1981), *La "neutralità" del bilancio d'esercizio oggetto della certificazione e i principi contabili generalmente accettati, Bilancio d'esercizio e amministrazione delle imprese. Studi in onore di Pietro Onida*, Giuffrè, Milano, pp. 158-163; Ferrero G. (1991), *I complementari principi della "chiarezza", della "verità" e della "correttezza" nella redazione del bilancio d'esercizio. Contributo all'interpretazione degli articoli 2423 e 2423 bis dell'innovato Codice Civile*, Giuffrè, Milano, pp. 7-33; Graham J. R., Harvey C. R., Rajgopal S. (2005), *The economic implications of corporate financial reporting*, Journal of Accounting and Economics, vol. 40, n. 1-3, p. 5.

<sup>19</sup> Chen F., Hope O. K., Li Q., Wang X. (2011), *Financial reporting quality and investment efficiency of private firms in emerging markets*, The Accounting Review, vol. 86, n. 4, pp. 1255-1288.

<sup>20</sup> Leftwich R. W., Watts R. L., Zimmerman J. L. (1981), *Voluntary corporate disclosure: The case of interim reporting*, Journal of Accounting Research, vol. 19, pp. 56-59.

<sup>21</sup> Si veda Armstrong C. S., Guay W. R., Weber J. P. (2010), *The role of information and financial reporting in corporate governance and debt contracting*, Journal of Accounting and Economics, vol. 50, n. 2-3, pp. 180-187, dove ulteriori riferimenti bibliografici.

controllo di *governance* e di *disclosure* potrebbero essere considerati come sostitutivi. Essendo una maggiore e volontaria *disclosure* costosa<sup>22</sup>, un'azienda che già ha un buon sistema di *governance* potrebbe avere minori bisogni di diffondere volontariamente informazioni<sup>23</sup>, poiché ha già minori conflitti d'agenzia<sup>24</sup> e minore asimmetria informativa. Tale minore asimmetria è dovuta al fatto che il controllo di *governance* favorisce, di per sé, la diffusione di informazioni neutrali a vantaggio degli *stakeholder* e limita comportamenti opportunisti dei manager, che mirano a nascondere talune informazioni per tutelare i propri interessi<sup>25</sup>.

Gli organi principali di *governance* deputati al miglioramento dell'informativa sono il consiglio di amministrazione (CdA), il comitato rischi e controlli interni ed il collegio sindacale. Ad essi, si affianca la società di revisione, deputata al controllo contabile. Nelle società non quotate, il collegio sindacale tende a sostituire la società di revisione nel controllo contabile.

Il CdA, in particolar modo attraverso i suoi amministratori indipendenti, può contribuire a ridurre le asimmetrie informative in quanto responsabile di monitorare la comunicazione esterna d'impresa e garantire che essa vada a vantaggio degli *stakeholder* aziendali<sup>26</sup>. Il controllo del CdA è importante

<sup>22</sup> Più studi evidenziano come la *disclosure* non sia a costo zero. A esempio, la diffusione di informazioni private potrebbe beneficiare i concorrenti, ledere i rapporti con i finanziatori (in quanto questi ultimi potrebbero essere tenuti a riformulare i contratti di finanziamento e, in particolare, le clausole associate al raggiungimento di risultati contabili, a seguito di nuove informazioni acquisite), e causare costi associati a cause giudiziarie. Si vedano sul punto i contributi di Verrecchia R. E. (1983), *Discretionary disclosure*, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 5, pp. 181-182; Healy P. M., Palepu K. G. (2001), *Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: a review of the empirical disclosure literature*, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 31, n. 1-3, p. 423; Leuz C., Wysocki P. D. (2016), *The economics of disclosure and financial reporting regulation: Evidence and suggestions for future research*, *Journal of Accounting Research*, vol. 54, n. 2, p. 553, dove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>23</sup> Cerbioni F., Parbonetti A. (2007), *Exploring the effects of corporate governance on intellectual capital disclosure: an analysis of European biotechnology companies*, *European Accounting Review*, vol. 16, n. 4, p. 792.

<sup>24</sup> Fama E. F., Jensen M. C. (1983), *Separation of ownership and control*, *The Journal of Law and Economics*, vol. 26, n. 2, pp. 313-314.

<sup>25</sup> Kanagaretnam K., Lobo G. J., Whalen D. J. (2007), *Does good corporate governance reduce information asymmetry around quarterly earnings announcements?*, *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 26, n. 4, p. 498.

<sup>26</sup> Chen C. J., Jaggi B. (2000), *Association between independent non-executive directors, family control and financial disclosures in Hong Kong*, *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 19, n. 4-5, pp. 286-288, dove ulteriori riferimenti bibliografici; Karamanou I., Vafeas N. (2005), *The association between corporate boards, audit committees, and management earnings forecasts: An empirical analysis*, *Journal of Accounting Research*, vol. 43, n. 3, p. 456. Tale ruolo del CdA rientra nel più ampio compito di monitoraggio delle scelte intraprese dal management aziendale. Si veda, con *focus* sulle società non quotate, Bammens Y., Voor-

anche nelle aziende non quotate, ad esempio in quelle familiari, a causa delle divergenze di interessi tra, da una parte, la proprietà (es: famiglia), e, dall'altra, alcuni *stakeholder* (ad esempio: banche, fornitori, dipendenti) e talune categorie di azionisti di minoranza (es: fondi di venture capital, altri soci non familiari)<sup>27</sup>.

Nello svolgere tale specifica funzione di controllo (monitoraggio della qualità dell'informazione esterna) il CdA può delegare alcuni suoi membri, con la costituzione del comitato interno rischi e controlli interni. Tale comitato verifica l'adeguatezza dei sistemi di controllo interno, analizza la gestione dei rischi all'interno dell'azienda e supervisiona il processo di redazione del bilancio<sup>28</sup>. Svolge, pertanto, una serie di funzioni simili a quelle del collegio sindacale, con la differenza che il comitato, essendo composto da membri del CdA, ha un ruolo più operativo e di consulenza nel monitorare la qualità dell'informativa esterna ed il processo di revisione contabile<sup>29</sup>. È auspicabile che il comitato controllo e rischi sia composto da amministratori indipendenti, dotati di adeguata esperienza contabile, finanziaria e di gestione dei rischi. Il buon esito delle iniziative implementate da tale comitato, così come nel caso del collegio sindacale, dipenderà infatti dall'indipendenza, impegno e competenza dei suoi membri<sup>30</sup>.

deckers W., Van Gils A. (2011), *Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda*, International Journal of Management Reviews, vol. 13, n. 2, pp. 135-139, dove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>27</sup> Si veda, in proposito, Zattoni A., Gnan L., Huse M. (2015), *Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks*, Journal of Management, vol. 41, n. 4, pp. 1217-1218, dove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>28</sup> Si veda, sulle funzioni ed utilità di tale comitato, il contributo di Klein A. (2002), *Audit committee, board of director characteristics, and earnings management*, Journal of Accounting and Economics, vol. 33, n. 3, p. 378; Rizzotti D., Greco A. M. (2013), *Determinants of board of statutory auditor and internal control committee diligence: a comparison between audit committee and the corresponding Italian committees*, The International Journal of Accounting, vol. 48, n. 1, pp. 86-87, dove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>29</sup> Sulla sovrapposizione e differenze tra funzioni del collegio sindacale e comitato rischi e controlli interni, si veda Rizzotti D., Greco A. M. (2013), *Determinants of board of statutory auditor and internal control committee diligence: a comparison between audit committee and the corresponding Italian committees*, The International Journal of Accounting, vol. 48, n. 1, pp. 85-89. Si veda anche, in proposito, Melis A., Rombi L. (2018), *Are Optimal Contracting and Managerial Power Competing or Complementary Views? Evidence from the compensation of statutory auditors in Italy*, Corporate Governance: An International Review, dove ulteriori riferimenti.

<sup>30</sup> Si vedano, sul ruolo di tale comitato nelle società non quotate, le raccomandazioni del Codice dell'associazione italiana delle aziende familiari (AIDAF), 2017, paragrafo 6. Si veda, anche, sul ruolo di tale comitato e sulla mancata vigilanza di tale comitato nel frenare pratiche contabili fraudolente, Melis A. (2008). *La qualità dell'informazione esterna. Principi contabili ed evidenze empiriche*, Giuffrè, Milano, pp. 209-213.

Nelle società non quotate non finanziarie, la diffusione di tale comitato è limitata, perché è spesso sufficiente un unico organo di vigilanza (collegio sindacale), oltre al CdA<sup>31</sup>. È frequente, pertanto, che il comitato controllo e rischi sia, di fatto, incorporato all'interno del CdA, senza la costituzione di un organo apposito<sup>32</sup>. Nelle banche non quotate, invece, la diffusione del comitato è maggiore ed esso tende ad avere un ruolo più ampio, in quanto le decisioni strategiche sono connesse con la gestione del rischio.

#### **Box 1 Il ruolo del comitato rischi nelle banche**

In ambito bancario, la necessità di presidiare il controllo sulle decisioni strategiche verte principalmente intorno alla gestione del rischio a cui la banca è esposta, individuandone per tempo le fonti, le possibili dinamiche, i necessari presidi<sup>33</sup>. Un organo fondamentale, in tal senso, è il Comitato rischi,

<sup>31</sup> Tale scelta può essere dovuta alla necessità di non avere troppi organi che esercitino le medesime funzioni.

<sup>32</sup> Sui compiti del comitato rischi e controllo interno nelle società non quotate, si veda quanto scritto dalla società di revisione Grant Thornton. Tale società ha anche identificato, in un recente rapporto, le principali sfide del comitato nelle società non quotate. Le sfide identificate sono le seguenti: continuo aggiornamento sulle sfide politiche ed economiche attuali (es: con riferimento ai rischi derivanti dalle politiche macro fiscali e monetarie); gestire le principali modifiche derivanti da nuove leggi e regolamentazioni contabili; controllare i rischi associati ai processi/procedure informatiche; implementare strumenti di data-analytics; comprendere i rischi associati ai passaggi generazionali ed, infine, valutare l'assetto di governo e controllo aziendale in merito a specifici aspetti quali, ad esempio, il controllo operativo e legato alla reportistica, le attività di due diligence. (Grant Thornton, 2017, *Private Company Audit Committee Outlook*). Dunque, emerge un insieme di compiti del comitato più ampio di quelli strettamente attinenti il controllo interno e rischi, definiti da vari codici di autodisciplina con riferimento alle società quotate.

<sup>33</sup> La gestione del rischio rappresenta il motore principale per la creazione di valore, la competitività e la redditività. Si veda, in proposito, D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano., pp. 100-101. Il risk management in qualità di organo di controllo di seconda linea (*second line of defence*) ha l'obiettivo di identificare, monitorare e gestire diverse tipologie di rischio, identificate anche dalla Circolare 285/2013 di Banca d'Italia, tra i quali vi è anche il rischio strategico, cioè il rischio attuale o prospettico di flessione degli utili o del capitale derivante da cambiamenti del contesto operativo o da decisioni aziendali errate, attuazione inadeguata di decisioni, scarsa reattività a variazioni del contesto competitivo (Circolare Banca d'Italia 285/2013). Si veda anche Caprio G., Levine R. (2002), *Corporate governance in finance: Concepts and international observations*. Financial sector governance: The roles of the public and private sectors, p. 1; Allen F., Carletti E. (2008), *The role of banks in financial system*, Oxford Handbook of Banking, Oxford University Press, p. 39; Ossola G., Giovando G., Crovini C. (2017), *Corporate and Risk Governance: Key-Drivers for Value Creation and Growth. The Case of Credit Cooperative Banks*, Review of Business Research, vol. 17, n. 2, p. 14; Basel Committee on Banking Supervision (2010), *Principles for Enhancing Corporate Governance* (Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, October), p. 5; Basel Committee on Banking Supervision (2015), *Corporate Governance Principles for Banks*, Bank for International Settlements, Basel, Switzerland, July, p. 3; Bocchino U., Ossola G., Giovando G., Venuti F. (2013), *Il bilancio delle banche*, Giuffrè, Milano, pp. 10-15; Ossola G. (2005), *Gli schemi del bilancio*

che svolge funzioni di supporto in materia di rischi e sistema di controlli interni per tutte quelle attività strumentali e necessarie affinché l'organo con funzione di supervisione strategica possa addivenire ad una corretta ed efficace determinazione del RAF (Risk Appetite Framework)<sup>34</sup> e delle politiche di governo dei rischi.

Inoltre il Comitato Rischi verifica la corretta attuazione delle strategie, delle politiche di governo dei rischi e del RAF, presidiando anche la corretta definizione delle politiche e dei processi di valutazione delle attività aziendali, inclusa la verifica che il prezzo e le condizioni delle operazioni con la clientela siano coerenti con il modello di business e le strategie in materia di rischi.

Il comitato rischi valuta inoltre il corretto utilizzo dei principi contabili per la redazione dei bilanci d'esercizio e consolidato, e a tal fine si coordina con il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e con l'organo di controllo. Ciò per supportare e tutelare l'attività degli amministratori, che sono di fatto responsabili per la veridicità e correttezza del reporting aziendale.

Considerato che il rischio rappresenta il *core business* dell'attività bancaria<sup>35</sup>, è altresì necessario che il Comitato Rischi individui, avvalendosi del contributo del comitato nomine, i responsabili delle funzioni aziendali di controllo da nominare.

Infine, ferme restando le competenze del CdA, il Comitato rischi accerta che gli incentivi sottesi al sistema di remunerazione e incentivazione della banca siano coerenti con il RAF (Risk Appetite Framework).

A parere di chi scrive, è utile avere tale comitato solo laddove le dimensioni, complessità aziendale o peculiari precedenti avvenimenti (es: frodi contabili) siano tali da richiedere un controllo più stringente sulla rendicontazione contabile dell'azienda.

Il ruolo più importante di controllo, nelle società non quotate, è svolto dal collegio sindacale, principale organo di vigilanza nominato dall'assemblea dei soci<sup>36</sup>. Esso ha, come principale incarico, quello di verificare che l'operato degli amministratori sia in linea con quanto prefissato dalla legge, dallo statuto e con i principi di corretta amministrazione, nonché quello di monitorare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile,

*d'esercizio degli enti creditizi*, Giuffrè, Milano pp. 8-10; Ossola G. (2000), *I bilanci degli enti finanziari*, Giuffrè, Milano, pp. 5-7; Masera R. S. (2006), *La Corporate Governance delle banche*, il Mulino, Bologna, pp. 20-22.

<sup>34</sup> Ossola G., Giovando G., Crovini C. (2016), *The risk management function: the case of a group of Italian credit cooperative banks*, in *Risk management: perspectives and open issues. A multidisciplinary approach*, McGraw-Hill, London, p. 213. Sull'importanza della definizione del Risk Appetite Framework si veda Power M. (2009), *The risk management of nothing*, Accounting, Organisations and Society, vol. 34, n. 6-7, p. 851.

<sup>35</sup> Allen F., Santomero A. M. (1997). *The theory of financial intermediation*, Journal of Banking & Finance, vol. 21, n. 11-12, p. 1463; Allen F., Santomero A. M. (2001). *What do financial intermediaries do?* Journal of Banking & Finance, vol. 25 n. 2, p. 272.

<sup>36</sup> Nelle società non quotate, è anche prevista la figura del sindaco unico, per le società a responsabilità limitata. Si veda l'art. 2477 c.c.

incluso il processo che ha portato alla formazione dei bilanci<sup>37</sup>. Un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile può facilitare la completezza, tempestività, attendibilità ed efficacia dei flussi informativi, nonché una corretta gestione dei rischi. Grazie all'attività di monitoraggio del collegio sindacale, le informazioni dovrebbero circolare con maggiore facilità e tempestività all'interno dell'azienda in quanto l'attività di monitoraggio del collegio sindacale dovrebbe verificare l'esistenza di un sistema atto a garantire la completezza e correttezza dei dati economico-finanziari<sup>38</sup>. Ai fini esterni, ci si dovrebbe aspettare un miglioramento della reportistica aziendale. Il valore creato deriva anche da un potenziale miglioramento del sistema di controllo interno, che consente di identificare i rischi all'interno dell'azienda e di stabilire le procedure atte a mitigarli<sup>39</sup>.

I principali requisiti che permettono ai sindaci di contribuire alla vigilanza sono l'indipendenza, l'impegno e la competenza<sup>40</sup>. Il requisito di indipendenza del collegio sindacale presuppone, in sintesi, che i suoi membri non siano legati alla società da rapporti di lavoro autonomo o subordinato ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale o professionale tali da pregiudicarne la correttezza dell'operato<sup>41</sup>. Oltre all'indipendenza dettata dalla legge, ci si attende un'indipendenza sostanziale del sindaco<sup>42</sup>, cioè un corretto atteggiamento professionale che porta il sindaco a svolgere l'incarico in maniera

<sup>37</sup> Sui doveri del collegio sindacale, si veda l'art. 2403 c.c. Si veda anche l'interessante rapporto del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC) dedicato ai controlli del collegio sindacale nelle società non quotate. (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2015), *Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*). Il codice di autodisciplina delle società non quotate a controllo familiare evidenzia come sia importante che il collegio sindacale svolga sia una vigilanza ex ante sia una vigilanza ex post. Si veda Associazione Italiana Delle Aziende Familiari (2017), *Principi per il governo delle società non quotate a controllo familiare, Codice di Autodisciplina.*, art. 8.

<sup>38</sup> Si vedano, a conferma di quanto scritto, le raccomandazioni del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2015), *Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*.

<sup>39</sup> Sul sistema dei controlli interni, si rimanda a quanto scritto nel capitolo 'I controlli sull'informativa aziendale', paragrafo 4.1.

<sup>40</sup> Le considerazioni sull'importanza dell'indipendenza, impegno e competenza valgono anche per gli altri organi di controllo (es: CdA e comitato rischi e controlli interni).

<sup>41</sup> Si veda, sull'indipendenza del collegio sindacale, quanto disciplinato dall'art. 148 del Tuf (Testo Unico sulla Finanza) e dall'art. 2399 c.c.

<sup>42</sup> Sulla differenza tra indipendenza formale (de jure) e sostanziale (de facto) del sindaco, si veda quanto scritto da Melis A., Rombi L. (2018), *Are Optimal Contracting and Managerial Power Competing or Complementary Views? Evidence from the compensation of statutory auditors in Italy*, Corporate Governance: An International Review.

obiettiva e integra<sup>43</sup>. La compromissione dell'indipendenza potrebbe emergere, ad esempio, quando il sindaco ha interessi economici e/o finanziari nella società o in altre società del gruppo, quando vigila su azioni di un altro soggetto (es. amministratore) che appartiene alla sua stessa rete professionale e nei casi in cui vi è un'eccessiva dipendenza dai compensi derivanti dall'incarico rispetto al totale dei suoi compensi. Più in generale, essa potrebbe derivare dall'eccessiva familiarità, fiducia o confidenzialità verso i soci, o alcuni di essi che rivestono un ruolo rilevante nell'amministrazione dell'azienda<sup>44</sup>.

Un altro aspetto importante è l'impegno che il sindaco dedica al suo ruolo<sup>45</sup>. Esso dipende, in sintesi, dall'ampiezza e complessità dell'incarico in relazione anche alla natura, dimensione e settore dell'azienda<sup>46</sup>, oltre che da altri incarichi che il singolo sindaco ha in altre imprese.

Ancora, la qualità della vigilanza è legata alle competenze professionali del sindaco<sup>47</sup>. Qualora il collegio sindacale svolga anche l'attività di

<sup>43</sup> Si veda, sull'indipendenza degli organi di controllo, anche le raccomandazioni della commissione Europea del 2002 dal titolo: *L'indipendenza dei revisori legali dei conti nell'UE: un insieme di principi fondamentali*, nonché le raccomandazioni del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2015), *Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, paragrafo 1.4.

<sup>44</sup> Si veda, sui rischi di scarsa indipendenza dei sindaci nelle società non quotate, quanto scritto nel rapporto del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2015), *Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate.*, paragrafo 1.4. Il rapporto evidenzia come sia importante che i sindaci misurino periodicamente l'indipendenza del collegio e compiano delle azioni di salvaguardia come, ad esempio, il periodico monitoraggio delle relazioni rilevanti intrattenute, direttamente e indirettamente, con la società o con altre società del gruppo dal sindaco stesso o da altro professionista appartenente alla sua medesima rete professionale. Si veda anche Ferrarini G., Giudici P. (2006), *Financial scandals and the role of private enforcement: the Parmalat case*. After Enron: Improving Corporate Law and Modernizing Securities Regulation in Europe and the US, vol. 159. Si veda, infine, sui rischi di mancata indipendenza, Melis A., Rombi L. (2018), *Are Optimal Contracting and Managerial Power Competing or Complementary Views? Evidence from the compensation of statutory auditors in Italy*, Corporate Governance: An International Review, dove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>45</sup> Sull'importanza dell'impegno del sindaco e sui legami tra il suo compenso e la sua remunerazione, si veda Melis A., Rombi L. (2018), *Are Optimal Contracting and Managerial Power Competing or Complementary Views? Evidence from the compensation of statutory auditors in Italy*, Corporate Governance: An International Review.

<sup>46</sup> Si vedano, in proposito, le raccomandazioni del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2015), *Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, paragrafi 2 e 3.

<sup>47</sup> Rizzotti D., Greco A. M. (2013), *Determinants of board of statutory auditor and internal control committee diligence: a comparison between audit committee and the corresponding Italian committees*, The International Journal of Accounting, vol. 48, n. 1, pp. 96-97.

revisione, i suoi membri devono essere revisori legali iscritti nell'apposito registro<sup>48</sup>.

I principali poteri riconosciuti ai sindaci sono i seguenti: richiedere agli amministratori di fornire ulteriori informazioni su specifiche operazioni, partecipare attivamente alle assemblee dei soci, richiedere informazioni e specifiche collaborazioni ai dipendenti aziendali, riportare all'autorità giudiziaria delle denunce, in presenza di gravi irregolarità nella gestione che possono arrecare danno alla società<sup>49</sup>.

È emerso come i sindaci siano maggiormente propensi, nello svolgere la loro attività, ad eseguire formalmente tutti i passaggi richiesti dal legislatore e dagli organismi professionali per l'attività di controllo, a scapito tuttavia di un controllo sostanziale. L'attività dei sindaci si è rivelata, ad esempio, essere inefficace per la mancanza di indipendenza dagli azionisti di riferimento<sup>50</sup> e per l'incapacità di accedere con facilità ad informazioni e documenti aziendali<sup>51</sup>.

Il controllo sull'informativa esterna viene anche ricoperto dalla società di revisione, di norma sostituita dal collegio sindacale che svolge anche l'attività di revisione<sup>52</sup>. In talune categorie di aziende, come le banche, classificate come enti

<sup>48</sup> Si veda l'art. 2409bis del c.c. Qualora, invece, non svolga la revisione, è richiesto che almeno un membro effettivo ed uno supplente siano scelti tra i revisori legali iscritti nell'apposito registro. I restanti membri, se non iscritti in tale registro, devono essere scelti fra gli iscritti negli albi professionali, o fra i professori universitari di ruolo, in materie economiche o giuridiche. Si veda l'art. 2397 c.c.

<sup>49</sup> Cfr. art. 2409 c.c. Tali violazioni devono riguardare la legge, lo statuto e i principi di corretta amministrazione, nonché l'assetto organizzativo e quello amministrativo-contabile. Si veda, in proposito, anche il rapporto del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2015), *Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, paragrafo 6.

<sup>50</sup> Un recente lavoro ha evidenziato come i membri del collegio sindacale, quando maggiormente legati all'azionista di riferimento, riceverebbero dei compensi addizionali slegati dalla loro carica ma, invece, legati ad altri servizi resi alla società. Questa evidenza conferma i rischi legati ad una potenziale mancanza di indipendenza del sindaco dall'azionista di riferimento. Si veda Melis A., Rombi L. (2018), *Are Optimal Contracting and Managerial Power Competing or Complementary Views? Evidence from the compensation of statutory auditors in Italy*, *Corporate Governance: An International Review*. Si veda, sulla possibile mancanza di indipendenza sostanziale dei membri del collegio sindacale, anche il contributo di Ferrarini G., Giudici P. (2006), *Financial scandals and the role of private enforcement: the Parmalat case*. After Enron: Improving Corporate Law and Modernizing Securities Regulation in Europe and the US, vol. 159.

<sup>51</sup> Si veda, sulle criticità nell'attività di vigilanza del collegio sindacale, quanto evidenziato da Melis A. (2004), *On the role of the board of statutory auditors in Italian listed companies*, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12, n. 1, pp. 81-82.

<sup>52</sup> Anche i revisori possono essere ricompresi tra gli organi di *corporate governance*. Nel caso in cui essi siano rappresentati dai membri del collegio sindacale, per i revisori valgono le stesse considerazioni fatte per i sindaci. Nel caso in cui si affianchino ai sindaci, è fonda-



di interesse pubblico, la società di revisione deve obbligatoriamente essere presente e distinta dal collegio sindacale. Il collegio sindacale delle banche, infatti, non può emettere un giudizio sul bilancio d'esercizio, poiché si tratta di enti di interesse pubblico<sup>53</sup>, che necessitano di maggiore regolamentazione dovuta al ruolo critico che ricoprono per il sistema economico del Paese.

Nelle banche, pertanto, con periodicità trimestrale e annuale, è la società di revisione ad attestare con ragionevole certezza che le relazioni periodiche e il bilancio d'esercizio o consolidato rappresentino in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale, finanziaria e il risultato economico.

Ulteriori organi di controllo sull'informazione esterna sui generis, ossia che operano un controllo di tipo sostanziale, ma non formale, sono talune tipologie di azionisti, ad esempio i fondi di private equity e di venture capital. È emerso, ad esempio, che la presenza di fondi di private equity come azionisti di minoranza migliora la qualità dell'informazione esterna. Tali fondi, infatti, basandosi sull'informazione contabile per monitorare costantemente i propri investimenti e segnalare al mercato interessato a reinvestire la bontà degli stessi, spingono l'azienda a migliorare l'informativa contabile<sup>54</sup>. I fondi, inoltre, hanno al loro interno delle professionalità (anche di natura contabile) che diffondono all'interno dell'azienda in cui detengono l'investimento<sup>55</sup>, e ciò può migliorare la capacità dell'azienda stessa di fornire un'informazione più completa agli *stakeholder*.

### 3.3. Controllo di *corporate governance* e allineamento degli interessi

L'impresa è un istituto economico che, al fine di perseguire il soddisfacimento dei bisogni umani, opera e può perdurare nel tempo solo creando

mentale una leale collaborazione tra i due organismi. Il primo organismo (collegio sindacale) dovrebbe monitorare il processo che porta l'azienda a strutturare il proprio sistema informativo-contabile, il secondo (società di revisione) dovrebbe verificare se la rappresentazione dei dati in bilancio sia in linea con un quadro chiaro, veritiero e corretto dei fenomeni aziendali rappresentati. Sulla collaborazione tra i due organismi, si rimanda a quanto scritto nel capitolo 'I controlli sull'informativa aziendale', paragrafo 4.1.

<sup>53</sup> Art. 16, co. 1, lett. b), D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39.

<sup>54</sup> Si veda Beuselinck C., Deloof M., Manigart S. (2008), *Private equity investments and disclosure policy*, European Accounting Review, vol. 17, n. 4, p. 608, dove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>55</sup> Si veda, a conferma di quanto scritto, il contributo di Davila A., Foster G. (2005), *Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies*, The Accounting Review, vol. 80, n. 4, pp. 1043-1044, dove ulteriori riferimenti.

valore tramite l'attività di produzione economica<sup>56</sup>. Affinché ciò avvenga è fondamentale che gli amministratori tengano presenti le condizioni operative che ne consentano la sopravvivenza come entità autonoma, non dipendente dal sostegno di altre economie<sup>57</sup>. Nonostante in alcuni casi la rilevanza di incentivi intrinseci potrebbe risultare importante, rimane fondamentale il ruolo dei sistemi di incentivazione estrinseca<sup>58</sup>. A prescindere dalle motivazioni intrinseche che potrebbero portare ciascun amministratore a rivestire un particolare ruolo (es: reputazione, prospettive di carriera, attaccamento emozionale), è bene ricordare come la remunerazione non solo rappresenta il costo opportunità del tempo dedicato all'attività aziendale, ma anche lo strumento principale tramite il quale gli amministratori possono soddisfare i propri bisogni ed essere pertanto più efficaci nella loro attività<sup>59</sup>. Premesso ciò, i sistemi di remunerazione costituiscono una componente chiave del controllo di *corporate governance* favorendo adeguati approcci alla strategia e rafforzando l'identificazione degli amministratori professionisti con la cultura operativa dell'azienda. Nel definire il piano retributivo da conferire agli amministratori si deve mantenere un adeguato bilanciamento tra costi collegati al sistema retributivo e attrattività dei manager più qualificati, ma anche indirizzare l'impegno degli amministratori verso i valori dell'impresa<sup>60</sup>. Può capitare, specialmente nei casi in quali vi sia una separazione tra proprietà e

<sup>56</sup> Si veda a tale riguardo Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano, pp. 37 e ss.

<sup>57</sup> Tali condizioni sono sintetizzabili nel concetto di economicità aziendale, la quale comporta l'ottenimento di condizioni di equilibrio nei flussi dei valori economici e monetari che caratterizzano l'interscambio con l'ambiente mercato. A tale riguardo si vedano Melis G. (2005), *Elementi di Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano, p. 109 e Onida P. (1968), *Economia d'azienda*, UTET Torino, p. 55.

<sup>58</sup> Si pensi, ad esempio ai casi in cui l'azienda rivesta un ruolo rilevante nel contesto in cui opera a causa della sua dimensione o per l'importanza ad essa riconosciuta dai suoi azionisti (impresa familiare). Accanto all'importanza di incentivi tangibili, tra i quali figura appunto la remunerazione, in dottrina è stata inoltre dimostrata la presenza di alcuni incentivi intangibili (Clark P.B., Wilson J.Q., 1961, *Incentive systems: A theory of organizations*, Administrative Science Quarterly, pp. 129-166) come ad esempio la reputazione collegata al ruolo di amministratore (Lorsch J., Young J., 1989, *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*, The Executive, vol. 4, n. 4, pp. 85-87) come motivo portante di determinati comportamenti da parte degli amministratori.

<sup>59</sup> È utile ricordare, a riguardo, la gerarchia dei bisogni teorizzata da Maslow A.H. (1954), *Motivation and personality*, Harper & Row, New York, secondo la quale partendo dai bisogni legati alla sopravvivenza, gli individui avanzano verso bisogni più immateriali, come bisogni di stima e autorealizzazione, solo una volta che quelli essenziali sono soddisfatti.

<sup>60</sup> Per valori dell'impresa s'intende l'insieme di idee, modi di agire e attributi che guidano l'azione dell'impresa stessa. Per approfondimenti si vedano tra gli altri Zanda G. (1984), *La valutazione dei dirigenti*, CEDAM, Padova; Anthony R.N., Govindarajan V., Macri D.M. (2001), *Management control systems: tecniche e processi per implementare le strategie*, McGraw-Hill, Milano.

gestione aziendale, che vi sia una divergenza di interessi tra soci/azionisti ed amministratori in quanto questi ultimi subiscono indirettamente, o perlomeno in maniera attenuata, gli effetti derivanti delle loro decisioni, mentre i primi sopportano direttamente il rischio d'impresa a causa della natura residuale del risultato operativo<sup>61</sup>.

Nonostante la complessità nella quale il sistema retributivo è chiamato ad operare, risultano alcune raccomandazioni di natura generale sulle quali un adeguato controllo di *corporate governance* può agire al fine di perseguire la creazione di valore economico nel medio-lungo termine.

In primo luogo, l'ammontare della retribuzione costituisce una caratteristica fondamentale del piano retributivo. Da un lato, rappresenta motivo di attrazione per gli amministratori più talentuosi, in quanto essi rappresentano una risorsa scarsa nel mercato del lavoro e le aziende, nei limiti del proprio budget, dovrebbero competere per aggiudicarsi i migliori, soprattutto quando le competenze dei soci-amministratori potrebbero rivelarsi inadeguate<sup>62</sup>. D'altro canto va evidenziato, specialmente nelle situazioni in cui l'amministratore è anche socio (es: impresa familiare), come possa essere utile astenersi dall'effettuare dei prelievi dai profitti ottenuti dall'attività d'impresa premiando la remunerazione sul proprio capitale investito a discapito di un'adeguata patrimonializzazione dell'impresa stessa. È opportuno, pertanto, essere disposti a rinunciare alla remunerazione sul capitale investito in maniera coerente al conseguimento degli obiettivi predisposti dalla strategia aziendale<sup>63</sup>.

Premesso ciò, l'ammontare del piano retributivo non è di per sé sufficiente alla creazione di valore in quanto potrebbe trasformare gli amministratori in burocrati orientati a raggiungere la fine del mese senza tenere conto della strategia aziendale nel lungo termine. Per tale motivo l'adozione di strumenti a remunerazione variabile rispetto a quelli fissi scollegati dalla *performance* aziendale è considerata coerente con un buon controllo di *corporate governance*. A parere di chi scrive, tuttavia, non esiste un'unica soluzione e tale accorgimento deve essere adattato tenendo conto delle caratteristiche aziendali, individuali e del contesto nel quale il sistema retributivo è chiamato ad operare. Si pensi, ad esempio, a due diverse situazioni. Nella prima, l'amministratore

<sup>61</sup> Si veda Melis (2002), p. 20 ove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>62</sup> Per ulteriori approfondimenti a tale riguardo si veda Murphy K., Zabonjik J. (2004), *CEO Pay and appointments: A Market-Based Explanation for recent trends*, American Economic Review, vol. 94, n. 2, pp. 195-196.

<sup>63</sup> Occorre precisare come il rapporto impresa/famiglia non debba dar luogo a conflitti interni che possano portare a situazioni particolari (es: impresa povera/famiglia ricca – impresa ricca/famiglia povera) nelle quali gli interessi dell'impresa e della famiglia potrebbero risultare in estremo contrasto. Si veda a tale riguardo Angiola N. (2000), *Corporate Governance e Impresa Familiare*, Giuffrè, Milano, p. 87 e ss., ove ulteriori riferimenti bibliografici.

possiede la totalità delle quote societarie, e sopporta interamente il rischio derivante da esse. Nella seconda, non è vincolato all'azienda da altri rapporti, eccetto quello di lavoro. È opportuno, nel primo caso, non trasformare il sistema retributivo in un inutile strumento, e potenzialmente pericoloso (per i motivi sopra menzionati), dal quale attingere risorse a fine personale, mentre nel secondo bisognerà pesare adeguatamente i costi e i benefici collegati al piano d'incentivazione in modo tale da allineare gli interessi degli amministratori a quelli degli azionisti. A tale riguardo va evidenziato, pertanto, come la parte variabile (così come tutte le componenti del pacchetto retributivo), specialmente quando conferita ad amministratori in una posizione informativa privilegiata (es: soci-amministratori di un'impresa familiare), debba riflettere un orientamento coerente al contesto ed alla strategia aziendale. A parere di chi scrive, è fondamentale utilizzare componenti di natura variabile con riserva e solamente laddove il loro utilizzo, e soprattutto il loro ottenimento, sia propeudico al conseguimento di obiettivi strategici prefissati con imparzialità e professionalità<sup>64</sup>.

Nell'utilizzo di strumenti di remunerazione variabile, è opportuno tenere conto dell'esigenza di un adeguato bilanciamento tra rischio richiesto all'amministratore<sup>65</sup> per raggiungere la *performance* desiderata e ammontare del compenso aggiuntivo<sup>66</sup>, in modo tale che il sistema retributivo non incentivi delle performance individuali che apportino un rischio eccessivo all'azienda. È bene quindi prestare attenzione a non definire piani di incentivazione collegati con obiettivi difficilmente realizzabili (e/o misurabili) che potrebbero avere effetti tutt'altro che benefici, causati dal tentativo da parte degli amministratori a raggiungere il premio. Per far ciò può essere utile definire, a priori, in maniera chiara ed oggettiva quali siano i livelli minimi e massimi di performance richiesta agli amministratori. Tramite l'impostazione di un livello minimo di performance da raggiungere, al di sotto del quale non viene

<sup>64</sup> A tale riguardo si veda anche quanto scritto da Aronoff C., McClure S. L., Ward J. L. (2011), *Family Business Compensation, A Family Business Publication*, Palgrave MacMillan, p. 72.

<sup>65</sup> Quando si parla di rischio richiesto dall'amministratore va ricordata la relazione tra ammontare del compenso ricevuto e prestazione effettuata. In particolare, una retribuzione fissa in quanto scollegata dalla prestazione dell'amministratore, non contiene alcun elemento di rischiosità. D'altro canto, una remunerazione variabile, attribuita secondariamente al raggiungimento di obiettivi predeterminati, espone gli amministratori al rischio di non ricevere alcun compenso se gli stessi non vengono raggiunti. Si veda Melis A., Carta S., Gaia S. (2010), *I compensi basati su azioni. Principi, teorie ed evidenze empiriche*, Giuffrè, Milano, p. 49, ove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>66</sup> Tale remunerazione può essere considerata attraente solo se i benefici totali attesi sono superiori ai costi che gli amministratori sostengono a causa dell'esposizione ad una quota di rischio. Per ulteriori approfondimenti Melis A., Carta S., Gaia S. (2010), *I compensi basati su azioni. Principi, teorie ed evidenze empiriche*, Giuffrè, Milano, p.45.

erogato alcun incentivo, si garantisce un livello minimo di sforzo richiesto agli amministratori ai quali il piano è conferito. Dall'altra parte gli amministratori, specialmente quelli non coinvolti direttamente nell'assetto proprietario, una volta raggiunto l'obiettivo che garantisce il massimo livello dell'incentivo non sopporteranno alcun rischio aggiuntivo, né individuale né aziendale, poiché il rapporto costi/benefici sarà troppo elevato. Ad esempio, si ipotizzi che all'amministratore verrà assegnato un incentivo pari a €100 una volta che l'azienda abbia raggiunto un ROA pari al 10%. Per i motivi scritti in precedenza, è utile fissare un livello minimo ed uno massimo che possiamo ipotizzare essere pari all'80% e al 120% dell'obiettivo prestabilito. Ciò significa che l'incentivo sarà erogato, al minimo, ovvero €80 ( $80\% * €100$ ), soltanto qualora l'azienda raggiungerà un ROA pari almeno all'8% ( $80\% * 10\%$ ). Dall'altra parte, anche se l'azienda dovesse superare le aspettative e conseguire un ROA superiore al 12% all'amministratore verrà comunque assegnato un premio pari al valore massimo prestabilito, ovvero €120 ( $120\% * €100$ ).

Un ulteriore elemento caratterizzante un piano di remunerazione volto a garantire la creazione di valore è l'orizzonte temporale a cui fa riferimento lo stesso. Anche in un piano nel quale vi è un adeguato bilanciamento tra componente fissa e variabile, vi sia il rischio che, a seconda del tempo richiesto per raggiungere determinati obiettivi, possa essere stimolato negli amministratori non soci un comportamento miope, focalizzato al raggiungimento di obiettivi, sebbene adeguatamente impostati, rivolti alla creazione di valore nel breve termine, piuttosto che al lungo. D'altra parte, la promozione di strumenti di remunerazione esclusivamente rivolti al lungo termine potrebbe minare il raggiungimento degli obiettivi operativi di breve periodo, poiché gli amministratori potrebbero non risentirsi prontamente ricompensati dei loro sforzi<sup>67</sup>.

È bene inoltre sottolineare come un efficace funzionamento del sistema di incentivazione debba essere collegato con la possibilità di stimare l'effettivo impegno delle persone alle quali lo stesso è conferito. Pertanto, al fine di contribuire alla soluzione di questo problema (es: discrezionalità degli amministratori nella scelta degli obiettivi) può risultare utile dotare il consiglio di individui competenti e qualificati in materia di remunerazione, che sappiano quindi tenere conto della complessità del contesto in cui la stessa dovrà essere applicata (es: definizione di obiettivi realizzabili per il settore

<sup>67</sup> Si veda a tale riguardo Holmstrom B. (1987), *Incentive compensation: Practical design from a theory point of view* in H.R. Nalbantian (Ed.), *Incentives, cooperation, and risk sharing: Economic and psychological perspectives on employment contracts*, Rowman and Littlefield Publishers, New York, pp.179-181.

industriale o il contesto economico-finanziario in cui l'azienda opera) e la effettività misurabilità degli obiettivi ai quali è collegato l'incentivo<sup>68</sup>. Tendenzialmente, tali individui dovrebbero essere presenti nel CdA, o in eventuali sottocomitati (es: comitato per la remunerazione) poiché la funzione strategica di tale organo e le informazioni a disposizione dei suoi membri dovrebbero garantire un corretto allineamento del sistema retributivo alla strategia aziendale e alla creazione di valore nel lungo termine. D'altro canto, può capitare di dover ricercare determinati profili all'esterno dell'azienda non solo per sopperire ad eventuali carenze conoscitive riguardanti l'adeguato funzionamento del piano retributivo, ma anche per ottenere un giudizio più indipendente. A tale riguardo, va inoltre ricordato come altri organi addetti al controllo di *corporate governance* debbano già essere presenti in azienda. Risulterà, infatti, fondamentale la competenza e l'indipendenza, non solo formale ma anche sostanziale, dei membri del collegio sindacale<sup>69</sup> al momento della definizione del sistema retributivo in modo tale da contribuire efficacemente alla visione strategica nel lungo termine.

### 3.4. Controllo di *corporate governance* e decisioni strategiche

In questo paragrafo si analizza come il controllo di *corporate governance* sia utile a prendere decisioni strategiche<sup>70</sup>. Il contributo degli organi di *governance* è legato alla struttura proprietaria aziendale perché, ad esempio, le aziende familiari hanno una visione più orientata al lungo termine e basata sull'elemento della fiducia come fonte di vantaggio competitivo<sup>71</sup>.

<sup>68</sup> A tale riguardo si vedano Zanda G. (1984), *La valutazione dei dirigenti*, Cedam, Padova; Levinson H. (1970), *Management by whose objectives*, Harvard Business Review, Vol. 48, n. 4.

<sup>69</sup> Sulle possibili cause di mancanza sostanziale dell'indipendenza dei membri del collegio sindacale si veda Melis A., Rombi L. (2018), *Are Optimal Contracting and Managerial Power Competing or Complementary Views? Evidence from the compensation of statutory auditors in Italy*, *Corporate Governance: An International Review*, ove ulteriori riferimenti.

<sup>70</sup> Tali decisioni sono intese come successioni di azioni, che si estendono in più periodi, volte a conseguire l'obiettivo delineato dalla strategia aziendale. Si veda, a riguardo della definizione di strategia, Saraceno P. (1972), *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria, Venezia, pp. 140-143.

<sup>71</sup> In tali tipologie di aziende, vi sono due tipologie di governo: governo dell'azienda e governo della proprietà. Il primo è di pertinenza degli organi di gestione tradizionale (es: assemblea dei soci, CdA), il secondo coordina le regole di funzionamento dei rapporti famiglia-azienda con organi differenti (es: comitati di famiglia, fondazioni di famiglia). Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano, p. 77.

L'organo formalmente deputato alle decisioni strategiche è il CdA<sup>72</sup> il quale, a sua volta, può conferire determinate mansioni ai suoi membri (es: amministratore delegato, presidente) o a gruppi al suo interno (es: comitato esecutivo o di direzione)<sup>73</sup>; oppure può avvalersi dell'ausilio di soggetti esterni, come i consulenti.

Nonostante nelle realtà oggetto d'analisi, qualora di natura familiare, il CdA possa avere un peso minore, in quanto sostituito da altri organi non formalizzati come i consigli familiari<sup>74</sup>, esso resta il principale strumento di *corporate governance* tramite il quale formulare ed implementare la strategia aziendale. Inoltre, nelle società non quotate la funzione di consulenza strategica del CdA può contribuire a colmare le carenze manageriali della proprietà e migliorare la reputazione dell'azienda<sup>75</sup>.

Il CdA crea valore attraverso la formulazione e implementazione della strategia aziendale volta a migliorare la *performance* nel medio lungo termine<sup>76</sup>. Ad esempio, esso può favorire investimenti che creino valore per

<sup>72</sup> Si veda, a tale riguardo, Angiola N. (2000), *Corporate Governance e Impresa Familiare*, Giuffrè, Milano, p.71. Occorre sottolineare, tuttavia, come l'assunzione di alcuni studiosi italiani, in un contesto in cui proprietà e controllo tendono a coincidere, è che l'attore chiave nelle decisioni di governo sia la proprietà. Sul punto si veda Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano, p. 79, dove ulteriori riferimenti.

<sup>73</sup> Il conferimento di mansioni dal CdA a membri esecutivi (es: amministratore delegato) può favorire il bilanciamento dei poteri, con il CdA chiamato a deliberare sugli indirizzi di carattere strategico e a verificarne nel continuo l'attuazione, ed i membri esecutivi responsabili dell'attuazione degli indirizzi strategici e della gestione aziendale. Tale distinzione di funzioni non incide sulla caratteristica collegiale dell'organo e sul coinvolgimento di tutti i suoi membri nello svolgimento dell'attività, ma consente una più puntuale articolazione dei momenti (di supervisione strategica e gestionali) attraverso i quali l'organo medesimo esercita le proprie competenze.

<sup>74</sup> Si veda, in proposito, il contributo di Gnan L., Montemerlo D., Huse M. (2015), *Governance systems in family SMEs: The substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms*, Journal of Small Business Management, vol. 53, n. 2, p. 356. Il consiglio di famiglia si compone di familiari adulti ed ha il compito di curare i rapporti tra azienda e famiglia, di formulare e valutare i patti familiari e di informare i familiari non soci delle dinamiche aziendali. Si veda, in proposito, Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano, p. 69.

<sup>75</sup> Gli studi condotti da Van den Heuvel J., Van Gils A., Voordeckers W. (2006), *Board roles in small and medium-sized family businesses: Performance and importance*, Corporate Governance: An International Review, vol. 14, n. 5, pp. 479-481 e da Machold S., Huse M., Minichilli A., Nordqvist M. (2011), *Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach*, Corporate Governance: An International Review, vol. 19, n. 4, p. 370 evidenziano come la funzione di consulenza strategica del CdA sia più accentuata nelle piccole aziende dove i membri di quest'organo divengono consulenti strategici di imprenditori/manager con conoscenze ed esperienze limitate.

<sup>76</sup> Si vedano, a tale riguardo, Judge W.Q., Talaulicar T. (2017), *Board Involvement in the Strategic Decision-Making Process: A Comprehensive Review*, Annals of Corporate Govern-

l'azienda nel suo complesso (cosiddetti investimenti *firm-specific*) a scapito di quelli che creano valore per i soli manager (cosiddetti investimenti *manager-specific*)<sup>77</sup>. Inoltre, può contribuire alla creazione di valore attraverso talune operazioni chiave aziendali, quali acquisizioni, fusioni, cessioni o acquisto di marchi e brevetti. Ad esempio, studi precedenti hanno evidenziato come la composizione e le competenze del CdA influenzino l'intensità degli investimenti in ricerca e sviluppo<sup>78</sup>. È emerso, ancora, che la composizione del CdA possa influenzare la *performance* in sede di importanti scelte strategiche, come la quotazione in borsa<sup>79</sup> o il passaggio generazionale<sup>80</sup>. Inoltre, è emerso come un CdA con indipendenza di giudizio fornisca benefici non solo di tipo economico, dando luogo a miglioramenti della performance ambientale dell'azienda<sup>81</sup>.

#### **Box 2 Il passaggio generazionale nelle aziende famigliari**

I meccanismi di nomina e sostituzione degli amministratori, nelle aziende famigliari, non sono unicamente legati ad aspetti economici (es. risultati aziendali poco soddisfacenti)<sup>82</sup>, ma anche ad aspetti

nance, vol. 2, n. 2, pp. 53-58, dove ulteriori riferimenti bibliografici; Machold S., Huse M., Minichilli A., Nordqvist M. (2011), *Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach*, Corporate Governance: An International Review, vol. 19, n. 4, p. 370, dove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>77</sup> Sul concetto di investimenti *firm-specific* e *manager-specific* si veda Melis A. (2002), *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Giuffrè, Milano, p. 160 e ss., ove ulteriori riferimenti.

<sup>78</sup> Si veda, sui legami tra le competenze (es: esperienza nel settore) del CdA e gli investimenti in ricerca e sviluppo, il contributo di Chen H. (2014), *Board capital, CEO power and R&D investment in electronics firms*, Corporate Governance: an International Review, vol. 22, n. 5, p. 430.

<sup>79</sup> Si veda, a conferma di quanto scritto, Kroll M., Walters B., Le S. (2007), *The impact of board composition and top management team ownership structure on post-IPO performance in young entrepreneurial firms*, Academy of Management Journal, vol. 50, n. 7, pp. 1198-1218.

<sup>80</sup> A tale riguardo si vedano Berrone P., Cruz C. Gomez-Mejia L. R. (2012), *Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*, Family Business Review, vol. 25, pp. 258-279; Minichilli A., Nordqvist M., Corbetta G., Amore M. D. (2014), *CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms*, Journal of Management Studies, vol. 51, n. 7, pp. 1153-1179. Più in generale, emerge come la composizione del CdA, anche nelle aziende non quotate di minore dimensione, abbia un impatto sulle scelte strategiche aziendali. Si veda, in proposito, Brunninge O., Nordqvist M., Wiklund J. (2007), *Corporate governance and strategic change in smes: The effects of ownership, board composition and top management teams*, Small Business Economics, vol. 29, n. 3, pp. 295-308.

<sup>81</sup> De Villiers C., Naiker V., Van Staden C. J. (2011), *The effect of board characteristics on firm environmental performance*, Journal of Management, vol. 37, n. 6, p. 1655.

<sup>82</sup> Minichilli A., Nordqvist M., Corbetta G., Amore M. D. (2014), *CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms*, Journal of Management Studies, vol. 51, n. 7, pp. 1154-1158, dove ulteriori riferimenti.



socio-emozionali, definibili come l'insieme dei valori affettivi che la famiglia ripone nell'azienda<sup>83</sup>. Il passaggio o ricambio generazionale è una decisione strategica poiché impatta sulla capacità dell'azienda di creare valore e può garantire il mantenimento dell'equilibrio di interessi, finanziari e non, della famiglia<sup>84</sup>. Ad esempio, il rinnovo del CdA può dare luogo a rivalità famigliari ed a successori con competenze non adatte rispetto alla precedente guida dell'azienda<sup>85</sup>. Un'inadeguata gestione di questa fase può comportare, come estrema conseguenza, il fallimento dell'azienda<sup>86</sup>. È fondamentale è, pertanto, pianificare la successione con un approccio strategico, che tenga cioè conto della fase di vita aziendale e dei suoi scenari di crescita attesi, nonché del contesto nel quale l'azienda operi<sup>87</sup>. Un'importante decisione è se inserire un amministratore delegato membro della famiglia proprietaria od esterno ad essa<sup>88</sup>. Il vantaggio di scegliere un membro della famiglia è legato alla possibilità di formare internamente con facilità il nuovo leader e di mantenere una gestione orientata alla tutela dei

<sup>83</sup> Gomez-Mejia L. R., Haynes K. T., Nunez-Nickel M., Jacobson K. J. L., Moyano Fuentes J. (2007), *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills*, Administrative Science Quarterly, vol. 52, n. 1, pp. 106-37; Berrone P., Cruz C. Gomez-Mejia L. R. (2012), *Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*, Family Business Review, vol. 25, n. 3, p. 259. Si veda anche Visintin F., Pittino D., Minichilli A. (2017), *Financial performance and non family CEO turnover in private family firms under different conditions of ownership and governance*, Corporate Governance: An International Review, vol. 25, n. 3, n. 5, pp. 312-313.

<sup>84</sup> Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano, p. 30 e p. 72, dove ulteriori riferimenti bibliografici; Bennedsen M., Meisner Nielsen K., Perez-Gonzalez F., Wolfenzon, D. (2007), *Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance*, The Quarterly Journal of Economics, vol. 122, n. 2, p. 648; Minichilli A., Nordqvist M., Corbetta G., Amore M. D. (2014), *CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms*, Journal of Management Studies, vol. 51, n. 7, p. 1156; Calabrò A., Minichilli A., Amore M. D., Brogi M. (2018), *The Courage to Choose! Primogeniture and Leadership Succession in Family Firms*, Strategic Management Journal, p. 2.

<sup>85</sup> Miller D., Steier L., Le Breton-Miller D. (2003), *Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business*, Journal of business venturing, vol. 18, n. 4. pp. 513-515; Minichilli A., Nordqvist M., Corbetta G., Amore M.D. (2014), *CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms*, Journal of Management Studies, vol. 51, n. 5, p. 1157, dove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>86</sup> Lee K. S., Lim G. H., Lim W. S. (2003), *Family business succession: Appropriation risk and choice of successor*, The Academy of Management Review, vol. 28, n. 4, p. 658.

<sup>87</sup> Di Mascio A. (2008), *Crescita e governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, pp. 100-105.

<sup>88</sup> Qualora si dovesse optare per una scelta tra i membri familiari, potrebbe sorgere il problema di stabilire chi, a seguito della successione, deterrà il comando all'interno dell'azienda. La scelta, ad esempio, potrebbe ricadere sul primogenito, riconosciuto in dottrina come maggiormente legato alla dinastia familiare ed alle sue tradizioni (nonché rappresentare l'opzione di default), oppure su altri eredi, meno legati a tali valori e più propensi al rischio. Si veda, in proposito, Calabrò A., Minichilli A., Amore M. D., Brogi M. (2018), *The Courage to Choose! Primogeniture and Leadership Succession in Family Firms*, Strategic Management Journal, pp. 16-19, dove ulteriori riferimenti bibliografici.

valori familiari che gode della fiducia della famiglia proprietaria<sup>89</sup>. Viceversa, scegliendo un AD membro della famiglia di riferimento, l'azienda rischia di non beneficiare del manager più talentuoso nel mercato<sup>90</sup>. Inoltre, una volta nominato, il nuovo AD rischia di trovarsi di fronte a continui conflitti d'interesse, laddove le scelte che creano valore aziendale non soddisfino la famiglia proprietaria<sup>91</sup>. Manager esterni alla famiglia di controllo possono potenzialmente assumere decisioni in maniera più indipendente<sup>92</sup>, disporre di maggiori esperienze professionali e di un network più ampio<sup>93</sup>. D'altro canto, gli amministratori esterni potrebbero non essere adeguatamente preparati a relazionarsi con la famiglia proprietaria e non conoscerne i valori<sup>94</sup>. Accade spesso che il nuovo AD sia scelto dal precedente prima ancora della fine dell'incarico in quanto membro della famiglia oppure in quanto profondo conoscitore dell'azienda, e che l'AD in carica cooperi con il nuovo prima di lasciare l'incarico, per rendere così la successione meno impattante sulle scelte strategiche preesistenti e con una graduale assunzione di responsabilità. Può, invece, accadere che il nuovo AD sia scelto a seguito di una selezione competitiva tra più soggetti, con più candidati<sup>95</sup>. Il CdA, eventualmente supportato dal comitato nomine laddove presente<sup>96</sup>, riveste un ruolo importante nel garantire che tale fase avvenga senza ledere il processo di creazione di valore e, al tempo stesso,

<sup>89</sup> Di Mascio A. (2008), *Crescita e governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, pp. 84-88.

<sup>90</sup> Si veda, al riguardo Angiola N. (2000), *Corporate Governance e Impresa Familiare*, Giuffrè, Milano, p. 648.

<sup>91</sup> Levinson H. (1971), *Conflicts that plague family businesses*, Harvard business review, Vol 49, n. 2, pp. 90-98.

<sup>92</sup> L'indipendenza dell'AD esterno alla famiglia potrebbe essere minata dall'eccessiva vicinanza dello stesso (es: a causa di rapporti d'amicizia) alla famiglia proprietaria. Su tale vicinanza nelle aziende non quotate, si veda Visintin F., Pittino D., Minichilli A. (2017), *Financial performance and non-family CEO turnover in private family firms under different conditions of ownership and governance*, Corporate Governance: An International Review, vol. 25, n. 5, p. 327.

<sup>93</sup> Si vedano a riguardo Bennedsen M., Meisner Nielsen K., Perez-Gonzalez F., Wolfenzon, D. (2007), *Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance*, The Quarterly Journal of Economics, vol. 122, n. 2, p. 648, dove ulteriori riferimenti bibliografici; Chang S. J., Shim J. (2015), *When does transitioning from family to professional management improve firm performance?*, Strategic Management Journal, vol. 36, n. 9, p.1298.

<sup>94</sup> Si vedano a riguardo Hall A., Nordqvist M. (2008), *Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding*, Family Business Review, vol. 21, n. 1, pp. 51-69; Stewart A., Hitt M. H. (2012), *Why Can't a Family Business Be More Like a Nonfamily Business? Modes of Professionalization in Family Firms*, Family Business Review, vol. 25, n. 1, pp. 58-86.

<sup>95</sup> Sulle varie modalità di scelta del nuovo AD si vedano Di Mascio A. (2008), *Crescita e governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano, pp. 94-97 e pp. 100-105; Minichilli A., Nordqvist M., Corbetta G., Amore M. D. (2014), *CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms*, Journal of Management Studies, vol. 51, n. 7, p. 1158 dove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>96</sup> Il comitato nomine ha, tra le varie funzioni, quella di predisporre un eventuale piano per la successione degli amministratori, che favorisca un corretto ed efficace funzionamento del Consiglio. Si veda, in proposito, Associazione Italiana Delle Aziende Familiari-AIDAF (2017), *Principi per il governo delle società non quotate a controllo familiare*, Codice di Autodisciplina., paragrafo 4. C.4.

nel rispetto dei valori famigliari<sup>97</sup>. Tale organo dovrebbe garantire che la successione avvenga secondo procedure e tempistiche chiare tenendo conto non solo delle caratteristiche aziendali (es. struttura proprietaria) ma anche delle professionalità mancanti nell'azienda<sup>98</sup>. Un'elevata percentuale di membri famigliari all'interno del CdA, da un lato, dovrebbe rendere le scelte strategiche aziendali coerenti con le aspettative della famiglia proprietaria e rendere il processo di successione più facilmente gestibile<sup>99</sup>. D'altro canto, il rischio è che i membri della famiglia proprietaria all'interno del CdA svuotino quest'organo della funzione strategica per renderlo un mero organo volto a massimizzare l'utilità familiare a scapito della creazione di valore nel lungo termine<sup>100</sup>.

Vista la rilevanza del CdA nella formulazione ed implementazione delle scelte strategiche, sono raccomandabili delle buone pratiche di *corporate governance* ad esso riguardanti, a tutela degli azionisti e degli altri *stakeholder*. Tuttavia, l'efficacia di tali raccomandazioni dipende da situazioni contingenti, come ad esempio l'età dell'impresa (es: *start-up* o impresa matura<sup>101</sup>), il contesto delle decisioni strategiche (es: contesto economico-finanziario nel quale l'azienda opera<sup>102</sup>) e la struttura proprietaria (es: presenza di un azionariato fortemente concentrato o diffuso<sup>103</sup>). Nonostante ciò, è possibile evidenziare alcune pratiche generalmente raccomandabili.

<sup>97</sup> Si veda Angiola N. (2000), *Corporate Governance e Impresa Familiare*, Giuffrè, Milano, pp.70-73; Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano, p. 144.

<sup>98</sup> Si veda, sui piani successivi, quanto evidenziato dal Codice di Autodisciplina AIDAF, articolo 9. Si veda anche il contributo di Le Breton-Miller I. L., Miller D., Steier L. P. (2004), *Toward an integrative model of effective FOB succession*, *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 28, n. 4, p. 310, dove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>99</sup> Minichilli A., Nordqvist M., Corbetta G., Amore M. D. (2014), *CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms*, *Journal of Management Studies*, vol. 51, n. 7, p. 1172.

<sup>100</sup> Si veda, in proposito, Angiola N. (2000), *Corporate Governance e Impresa Familiare*, Giuffrè, Milano, pp. 64-68, dove ulteriori riferimenti.

<sup>101</sup> A conferma di quanto scritto si veda Dowell G., Shackell M., Stuart N. (2011), *Boards, CEOs, and surviving a financial crisis: Evidence from the internet shakeout*, *Strategic Management Journal*, vol. 32, pp.1039-1041.

<sup>102</sup> Si veda, in proposito, Essen M., Engelen P. J., Carney M. (2013), *Does "good" corporate governance help in a crisis? The impact of country-and firm-level governance mechanisms in the European financial crisis*, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 21, n. 3, pp. 219-220.

<sup>103</sup> A conferma di quanto scritto si veda Desender K. A., Aguilera R. V., Crespi R., Garcia-Cestona M. (2013), *When does ownership matter? Board characteristics and behavior*, *Strategic Management Journal*, vol. 34, n. 7, pp. 824-825.

In primis, è auspicabile che all'interno del CdA vi sia una diversità di competenze<sup>104</sup> e delle rappresentanze<sup>105</sup>. Per quanto riguarda le prime, esse non si limitano al possesso di determinate qualifiche (es: titoli di studio), ma sono legate anche ad aspetti più difficilmente misurabili, quali la conoscenza del settore e il know-how professionale e sociale acquisito, che favoriscono l'acquisizione di capacità e la creazione di network, utili fonti d'informazioni in ottica strategica<sup>106</sup>. Sulle rappresentanze, è auspicabile che la nomina dei membri del CdA avvenga nel rispetto delle caratteristiche degli azionisti, tenendo conto sia della loro natura (es: persone fisiche, fondi d'investimento) sia del loro peso nel capitale sociale (es: azionisti di maggioranza e di minoranza). Nelle aziende famigliari, ad esempio, la presenza di consiglieri famigliari è diffusa, nonostante sia utile inserire professionisti, imprenditori o manager esterni alla famiglia che apportino conoscenze ed esperienze utili nei processi decisionali e possano gestire i conflitti tra soci famigliari<sup>107</sup>. Parallelamente, è auspicabile una separazione dei poteri conferiti ai membri del CdA, in modo tale non solo da evitare una possibile sovrapposizione delle mansioni, ma anche la concentrazione di troppo potere decisionale nelle mani di un unico individuo. Tale separazione, ad esempio, è attuata dall'a-

<sup>104</sup> Hillman A. J., Dalziel T. (2003), *Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives*, Academy of Management review, vol. 28, n. 3, pp. 386; Minichilli A., Hansen C. (2007), *The board advisory tasks in small firms and the event of crises*, Journal of Management & Governance, vol. 11, n. 1, p. 10; Marchetti P., Stefanelli V. (2009), *Does the compensation level of outside director depend on its personal profile? Some evidence from UK*, Journal of Management and Governance, vol. 13, n. 4, pp. 334, dove ulteriori riferimenti bibliografici.

<sup>105</sup> Si veda Ferrarini, G. (2005), *Corporate Governance Changes in the 20th Century: A View from Italy*, in K. J. Hopt, E. Wymeersch, H. Kanda & H. Baum (Eds.), *Corporate governance in context: Corporations, states, and markets in Europe, Japan, and the US*, Oxford: University Press.

<sup>106</sup> Si veda, sulle competenze del CdA, la rassegna della letteratura di Johnson S. G., Schnatterly K., Hill A. D. (2013), *Board composition beyond independence: Social capital, human capital and demographics*, Journal of Management, vol. 39, n. 1, pp. 238-246, dove ulteriori riferimenti bibliografici. Per quanto concerne l'ambito bancario, dal 4 novembre 2014 la Banca centrale europea (BCE) è competente per le decisioni in materia di verifica dell'idoneità di tutti i membri degli organi di amministrazione degli enti creditizi significativi sottoposti alla sua vigilanza diretta. La BCE nel maggio del 2017 ha emanato la *Guida alla verifica dei requisiti di onorabilità e professionalità*, in cui emerge chiaramente l'iter di valutazione dei candidati al ruolo di amministratore nell'istituto bancario. La valutazione viene operata non solo in caso di nomina, ma anche di sostituzione o rimozione dei membri nominati. La professionalità e l'onorabilità dei membri dell'organo di amministrazione è valutata sulla base di cinque criteri: esperienza, onorabilità, conflitti di interesse e indipendenza di giudizio, disponibilità di tempo, adeguatezza complessiva.

<sup>107</sup> Si veda Angiola N. (2000), *Corporate Governance e Impresa Familiare*, Giuffrè, Milano, pp.69-75; Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese famigliari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano, p. 145.

zienda Ferrero spa che, a partire da settembre 2017, ha modificato il proprio assetto di *governance* con un Presidente esecutivo rappresentante della famiglia proprietaria ed un amministratore delegato esterno alla famiglia<sup>108</sup>. La separazione è sostanziale poiché i due soggetti avranno funzioni differenti: il nuovo AD guiderà le attività volte al raggiungimento dei risultati di breve e medio termine, mentre il presidente del CdA si focalizzerà sul lungo periodo in tema di strategie, nuovi mercati, fusioni ed acquisizioni. Va osservato, tuttavia, che la concentrazione delle due cariche nella medesima persona potrebbe anche essere utile in determinate situazioni, in quanto aumenta la reattività del processo decisionale al mutamento delle condizioni in cui l'azienda è chiamata ad operare<sup>109</sup>.

In generale, a parere di chi scrive, il rischio di avere amministratori con competenze limitate potrebbe emergere laddove la presenza nel CdA di taluni soggetti è dovuta a legami con la famiglia proprietaria, piuttosto che alle competenze possedute. In tale logica, vi è il rischio che le decisioni degli amministratori non siano il risultato di un processo avvenuto in maniera responsabile e consapevole, ma siano frutto di una mera accettazione delle decisioni prese dalla famiglia proprietaria<sup>110</sup>.

La diversità di competenze si affianca ad un'altra raccomandazione, quella di avere alcuni amministratori indipendenti<sup>111</sup>. Essi sono definibili come soggetti non coinvolti, attualmente o in passato, in prima persona o indirettamente (es: tramite famigliari) nella gestione operativa dell'azienda<sup>112</sup>. La presenza di tali soggetti potrebbe essere carente nelle aziende

<sup>108</sup> L'azienda ha già in passato avuto amministratori delegati al di fuori della famiglia. Si veda, sul caso Ferrero, Greco F. (2017), *Una governance duale per Ferrero*, Il Sole 24 Ore, 31 marzo.

<sup>109</sup> Si veda, in tema di vantaggi e rischi derivanti dalla separazione tra ruolo del CdA e dell'AD, il contributo di Ciampi F. (2015), *Corporate governance characteristics and default prediction modeling for small enterprises. An empirical analysis of Italian firms*, Journal of Business Research, vol. 68, n. 5, pp. 1012-1025, dove ulteriori riferimenti; Essen M., Engelen P. J., Carney M. (2013), *Does "good" corporate governance help in a crisis? The impact of country-and firm-level governance mechanisms in the European financial crisis*, Corporate Governance: An International Review, vol. 21, n. 3, p. 4.

<sup>110</sup> A conferma di quanto evidenziato si veda Angiola N. (2000), *Corporate Governance e Impresa Familiare*, Giuffrè, Milano, p. 64.

<sup>111</sup> Si veda Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano.

<sup>112</sup> La valutazione dei criteri di indipendenza del singolo amministratore va oltre lo scopo del presente lavoro. A parere di chi scrive, al di là dell'indipendenza limitata all'adesione delle raccomandazioni dei codici di autodisciplina, è opportuna un'indipendenza sostanziale, che garantisca autonomia di giudizio ed integrità morale. Si veda, in proposito, Mallin C., Melis A., Gaia S. (2015), *The remuneration of independent directors in the UK and Italy: An empirical analysis based on agency theory*, International Business Review, vol. 24, n. 2, p. 178, dove ulteriori riferimenti.

famigliari, in cui il CdA può divenire un organo meramente formale e privo di vero potere decisionale<sup>113</sup>. Tale indipendenza dovrebbe garantire autonomia di giudizio, favorire una diversità di vedute e contribuire ad allineare il processo decisionale con la creazione di valore nel medio-lungo termine<sup>114</sup>.

L'impegno dei membri del CdA non si deve limitare alle mere formalità organizzative (es: partecipazione alle riunioni), ma dovrebbe riguardare l'attitudine dei membri del CdA ad effettuare delle analisi dettagliate prima delle decisioni strategiche in modo tale da poter sviluppare un confronto costruttivo durante le riunioni<sup>115</sup>. È opportuno, per favorire un impegno costruttivo, che i membri del CdA siano adeguatamente e preventivamente informati delle decisioni da prendere e dei documenti oggetto d'analisi<sup>116</sup>. Le informazioni dovrebbero essere presentate in modo conciso, accurato e contestualizzato. Tale impegno, tuttavia, potrebbe essere scalfito laddove esistano legami d'amicizia tra i membri del CdA tali per cui la capacità di evidenziare le critiche potrebbe essere lesa<sup>117</sup>. Alcuni membri potrebbero essere incapaci di esternare le proprie critiche per la convinzione che esse non siano condivise

<sup>113</sup> Si veda, a conferma di quanto scritto, Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano, pp. 24-25.

<sup>114</sup> Gli amministratori indipendenti, nelle sole realtà in cui vige separazione tra proprietà e controllo (es: azienda ad azionariato frazionato), hanno anche un'importante funzione di monitoraggio dell'operato degli amministratori esecutivi a tutela dell'azienda e dei suoi azionisti. Si veda, in proposito, quanto scritto da Fama E. F., Jensen M. C. (1983), *Separation of ownership and control*, The Journal of Law and Economics, vol. 26, n. 2, p. 315; Aguilera R. V. (2005), *Corporate governance and director accountability: An institutional comparative perspective*, British Journal of Management, vol. 16, n. 1, pp. 44-49.

<sup>115</sup> Si veda a riguardo Angiola N. (2000), *Corporate Governance e Impresa Familiare*, Giuffrè, Milano, p. 69; Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano, p. 146; Finkelstein S., Mooney A. C. (2003), *Not the usual suspects: How to use board process to make boards better*, The Academy of Management Executive, vol. 17, n. 2, pp. 101-113; Minichilli A., Zattoni A., Zona F. (2009), *Making Boards Effective: An Empirical Examination of Board Task Performance*, British Journal of Management, vol. 20, n. 1, pp. 60-61, dove ulteriori riferimenti.

<sup>116</sup> Forbes D. P., Milliken F. J. (1999), *Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups*, Academy of Management Review, vol. 24, n. 3, pp. 493-494. A tale riguardo va ricordato come gli amministratori svolgano spesso altri incarichi al di fuori dell'azienda. Pertanto, trattandosi di soggetti il cui tempo a disposizione potrebbe essere scarso, un'informativa adeguata e tempestiva gioca un ruolo fondamentale nel migliorare la qualità del processo decisionale.

<sup>117</sup> Westphal J.D. (1999), *Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties*, Academy of Management Journal, vol. 42, n. 1, pp. 7-24; Bebchuk L. A., Fried J. M., Walker D. I. (2002), *Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation*, The University of Chicago Law Review, vol. 69, p. 785, dove ulteriori riferimenti bibliografici.

dagli altri membri del CdA<sup>118</sup>. L'impegno del CdA garantisce che le analisi strategiche siano svolte in maniera dettagliata, con un contributo attivo dei suoi membri. Taluni soggetti di spiccata leadership come, ad esempio, il presidente del CdA, possono favorire l'impegno di tutto l'organo<sup>119</sup>.

Competenze, indipendenza ed impegno andrebbero periodicamente accertati. Può essere utile, a tal proposito, che il CdA compia un'auto-valutazione periodica del proprio operato<sup>120</sup>, autovalutazione che può essere effettuata con l'ausilio di consulenti esterni che, sebbene generino dei costi, dovrebbero garantire un'analisi indipendente sull'operato<sup>121</sup>. L'intento di tale valutazione è di comprendere la presenza di eventuali problematiche all'interno del CdA, nonché di fornire ai soggetti esterni, informazioni più dettagliate sul contributo di ciascun membro alla creazione di valore nel lungo termine<sup>122</sup>.

Alla luce di queste considerazioni, è auspicabile nelle medio-grandi aziende non quotate una presenza attiva del CdA, che sovrintenda le principali operazioni strategiche aziendali come, ad esempio, gli investimenti produttivi e gli accordi commerciali<sup>123</sup>. È auspicabile, inoltre, che la proprietà (es: azionisti) rispetti gli altri organi di *governance* e la loro autonomia, affinché l'azienda possa perseguire i propri obiettivi strategici.

<sup>118</sup> Westphal J. D., Bednar M. (2005), *Pluralistic ignorance in corporate boards and firms' strategic persistence in response to low firm performance*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 50, n. 2, pp. 263-264, dove ulteriori riferimenti.

<sup>119</sup> Machold S., Huse M., Minichilli A. Nordqvist M. (2011), *Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach*, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 19, n. 4, p. 371, dove ulteriori riferimenti.

<sup>120</sup> In tema di periodicità dell'autovalutazione del CdA occorre sottolineare come in pratica vi siano raccomandazioni differenti qualora vengano considerate aziende quotate o aziende non quotate. In particolare, il vigente codice di autodisciplina per le aziende quotate raccomanda l'autovalutazione con cadenza annuale (art. 1, C.1, lett. g) mentre il codice di autodisciplina AIDAF per le non quotate di tipo familiare suggerisce un'autovalutazione con cadenza triennale (paragrafo 2. C.2.). A parere di chi scrive, non esiste una misura univoca riguardante la periodicità dell'autovalutazione. Tuttavia, occorre che essa abbia un effettivo impatto sulle attività del CdA (es: applicando sanzioni nel caso di comportamenti scorretti) e che non si limiti ad essere una mera formalità (es: elencazione delle attività svolte dal CdA).

<sup>121</sup> Finkelstein S., Mooney A. C. (2003), *Not the usual suspects: How to use board process to make boards better*, *The Academy of Management Executive*, vol. 17, n. 2, p. 108; Schmidt S. L., Brauer M. (2006), *Strategic governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution*, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 14, n. 1, p. 19.

<sup>122</sup> A tale riguardo si vedano Kiel G., Nicholson G. J. (2005), *Evaluating board and directors*, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, n. 5, p. 551.

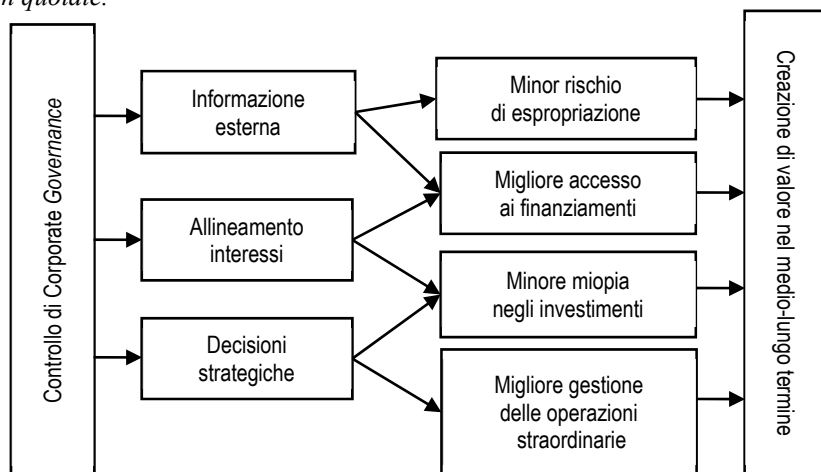
<sup>123</sup> Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano, pp. 145-148.

### 3.5. Osservazioni conclusive

Nel presente capitolo si è definito il concetto di controllo di *governance*, il suo perimetro di azione ed il contributo che può fornire nel processo di creazione di valore nelle imprese non quotate di medio-grandi dimensioni.

Lo schema seguente riassume le principali modalità attraverso le quali l'insieme di meccanismi e organi di controllo che compongono la funzione di controllo di *governance* può contribuire a creare valore. Si noti che ciò può avvenire a condizione che tale funzione non sia esercitata come un mero adempimento formale, ma secondo etica professionale, ossia con effettivo impegno, competenze adeguate al ruolo e sostanziale indipendenza di giudizio da parte dei soggetti coinvolti. La presenza di tali caratteristiche individuali è parzialmente oggetto di normative con riferimento alle imprese non quotate che operano nel settore bancario, dato l'interesse pubblico della loro attività, mentre le imprese non quotate che operano negli altri settori tendono ad avere maggiore discrezionalità in merito. Tuttavia, a parere di chi scrive, le note esigenze di contenimento dei costi devono essere contemperate tenendo in conto che impegno, competenze ed indipendenza costituiscono, anche quando non espressamente richieste per ottemperare a delle norme, una condizione necessaria affinché i meccanismi e gli organi del controllo di *governance* possano funzionare in un'ottica di creazione di valore. Ciò al fine di non lasciare inespressi potenziali benefici in grado di rappresentare vera e propria fonte di vantaggio competitivo.

Figura 1. Principali benefici del controllo di corporate governance nelle imprese non quotate.



Fonte: nostra elaborazione.



Chi scrive è consapevole che un adeguato funzionamento del controllo di *governance* possa generare un costo non trascurabile, specialmente nelle realtà aziendali di minore dimensione. Per tale motivo, in luogo di traslare le buone pratiche di *corporate governance* tipiche delle imprese quotate, si è cercato di contestualizzare quali prassi ed organi possano avere un ruolo utile alla creazione di valore e in quali circostanze. Muovendo dalle peculiari esigenze e caratteristiche dell'impresa di dimensioni medio-grandi, si è evidenziato, a mero titolo di esempio, come taluni organi (es. il comitato rischi) possano avere un ruolo diverso a seconda dell'attività svolta dall'azienda. Analogamente, gli strumenti di remunerazione devono essere configurati considerando la relazione esistente fra amministratore e proprietà. Si è suggerito alle imprese non quotate di dotare il proprio CdA di amministratori indipendenti. Tale presenza può migliorare il processo decisionale, non tanto in un'ottica di verifica dell'operato dell'amministratore delegato, ma soprattutto arricchendo le discussioni del Consiglio di competenze e prospettive differenti rispetto a quelle tipiche dei consiglieri di amministrazione con forti legami con l'azienda o la proprietà.

L'analisi del capitolo non ha la pretesa di essere esaustiva. La dottrina della funzione di controllo di *governance* nelle imprese non quotate è certamente meno sviluppata rispetto a quella che ha avuto come oggetto di analisi le imprese quotate. Pertanto, alcune considerazioni, seppur valide in linea di principio, necessitano di ulteriore approfondimento da un punto di vista operativo. Ciò al fine di renderle maggiormente fruibili alle imprese interessate ad implementarle.

## Bibliografia

- Aguilera R. V. (2005), *Corporate governance and director accountability: An institutional comparative perspective*, British Journal of Management, vol. 16, n. 1, pp. 39-53.
- Allegrini M., Greco G. (2013), *Corporate boards, audit committees and voluntary disclosure: Evidence from Italian listed companies*, Journal of Management & Governance, vol. 17, n. 1, pp. 187-216.
- Allen F., Carletti E. (2008), *The role of banks in financial system*, (Berger A. N., Molyneux P., Wilson J. O. S. eds.), Oxford Handbook of Banking, Oxford University Press, pp. 32-57.
- Allen F., Santomero A. M. (1997), *The theory of financial intermediation*, Journal of Banking & Finance, vol. 21, n. 11-12, pp. 1461-1485.
- Allen F., Santomero A. M. (2001), *What do financial intermediaries do?*, Journal of Banking & Finance, vol. 25, n. 2, pp. 271-294.

- Anderson R. C., Mansi S. A., Reeb D. M. (2004), *Board characteristics, accounting report integrity, and the cost of debt*, Journal of Accounting and Economics, vol. 37, n. 3, pp. 315-342.
- Angiola N. (2000), *Corporate Governance e Impresa Familiare*, Giuffrè, Milano.
- Anthony R., Govindarajan V., Macri D. (2001), *Management control systems: tecniche e processi per implementare le strategie*, McGraw-Hill, Milano.
- Armstrong C. S., Guay W. R., Weber J. P. (2010), *The role of information and financial reporting in corporate governance and debt contracting*, Journal of Accounting and Economics, vol. 50, n. 2-3, pp. 179-234.
- Aronoff C., McClure S. L., Ward J. L. (2011), *Family Business Compensation*, A Family Business Publication, Palgrave MacMillan.
- Ashbaugh-Skaife H., Collins D. W., Lafond R. (2006), *The effects of corporate governance on firms' credit ratings*, Journal of Accounting and Economics, vol. 42, n. 1-2, pp. 203-243.
- Associazione Italiana delle Aziende Familiari (2017), *Principi per il governo delle società non quotate a controllo familiare*, Codice di Autodisciplina.
- Bammens Y., Voordeckers W., Van Gils A. (2011), *Boards of directors in family businesses: A literature review and research agenda*, International Journal of Management Reviews, vol. 13, n. 2, pp. 134-152.
- Banca Centrale Europea (2017), *Guida alla Verifica dei requisiti di professionalità e onorabilità*, maggio.
- Banca d'Italia (2013), *Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, Disposizioni di vigilanza per le banche.
- Basel Committee on Banking Supervision (2010), *Principles for Enhancing Corporate Governance*, Bank for International Settlements, Basel, October.
- Basel Committee on Banking Supervision (2015), *Corporate Governance Principles for Banks*, Bank for International Settlements, Basel, July.
- Bebchuk L. A., Fried J. M., Walker D. I. (2002), *Managerial Power and Rent Extraction in the Design of Executive Compensation*, The University of Chicago Law Review, vol. 69, pp. 751-846.
- Bennedsen M., Meisner Nielsen K., Perez-Gonzalez F., Wolfenzon D. (2007), *Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance*, The Quarterly Journal of Economics, vol. 122, n. 2, pp. 647-691.
- Berrone P., Cruz C., Gomez-Mejia L. R. (2012), *Socioemotional wealth in family firms: theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research*, Family Business Review, vol. 25, n. 3, pp. 258-279.
- Beuselinck C., Deloof M., Manigart S. (2008), *Private equity investments and disclosure policy*, European Accounting Review, vol. 17, n. 4, pp. 607-639.
- Bhojraj S., Sengupta P. (2003), *Effect of corporate governance on bond ratings and yields: The role of institutional investors and outside directors*, The Journal of Business, vol. 76, n. 3, pp. 455-475.
- Bocchino U., Ossola G., Giovando G., Venuti F. (2013), *Il bilancio delle banche*, Giuffrè, Milano.
- Brunninge O., Nordqvist M., Wiklund J. (2007), *Corporate governance and strategic change in smes: The effects of ownership, board composition and top management teams*, Small Business Economics, vol. 29, n. 3, pp. 295-308.

- Cadbury A. (1992), *The financial aspects of corporate governance: A report of the committee on corporate governance*, London: Gee.
- Calabrò A., Minichilli A., Amore M. D., Brogi M. (2018), *The Courage to Choose! Primogeniture and Leadership Succession in Family Firms*, *Strategic Management Journal*, pp. 1-22.
- Caprio G., Levine R. (2002), *Corporate governance in finance: Concepts and international observations*. Financial sector governance: The roles of the public and private sectors, pp. 17-50.
- Cerbioni F., Parbonetti A. (2007), *Exploring the effects of corporate governance on intellectual capital disclosure: an analysis of European biotechnology companies*, *European Accounting Review*, vol. 16, n. 4, pp. 791-826.
- Chang S. J., Shim J. (2015), *When does transitioning from family to professional management improve firm performance?* *Strategic Management Journal*, vol. 36, n. 9, pp. 1297-1316.
- Chen C. J., Jaggi B. (2000), *Association between independent non-executive directors, family control and financial disclosures in Hong Kong*, *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 19, n. 4-5, pp. 285-310.
- Chen F., Hope O. K., Li Q., Wang X. (2011), *Financial reporting quality and investment efficiency of private firms in emerging markets*, *The Accounting Review*, vol. 86, n. 4, pp. 1255-1288.
- Chen H. (2014), *Board capital, CEO power and R&D investment in electronics firms*, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 22, n. 5, pp. 422-436.
- Chua J. H., Chrisman J. J., Bergiel E. B. (2009), *An agency theoretical analysis of professional family firms*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 33, pp. 355-372.
- Chrisman J. J., Chua J. H., Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L. P. (2018), *Governance Mechanisms and Family Firms*, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42, forthcoming.
- Ciampi F. (2015), *Corporate governance characteristics and default prediction modeling for small enterprises. An empirical analysis of Italian firms*, *Journal of Business Research*, vol. 68, n. 5, pp. 1012-1025.
- Clark P. B., Wilson J. Q. (1961), *Incentive systems: A theory of organizations*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 6, n. 2, pp. 129-166.
- Coda V. (1997), *Trasparenza informativa e correttezza gestionale: contenuti e condizioni di contesto*, in AA.VV., *Scritti di economia aziendale in memoria di Raffaele D'Oriano*, CEDAM, Padova.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2015), *Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, Roma.
- Costello A. M. (2011), *The impact of financial reporting quality on debt contracting: Evidence from internal control weakness reports*, *Journal of Accounting Research*, vol. 49, n. 1, pp. 97-136.
- Cucculelli M., Micucci G. (2008), *Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms*, *Journal of Corporate Finance*, vol. 14, n. 1, pp. 17-31.

- Davila A., Foster G. (2005), *Management accounting systems adoption decisions: evidence and performance implications from early-stage/startup companies*, *The Accounting Review*, vol. 80, n. 4, pp. 1039-1068.
- Dechow P., Ge W., Schrand C. (2010), *Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences*, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 50, n. 2-3, pp. 344-401.
- Desender K. A., Aguilera R.V., Crespi R., Garcia-Cestona M. (2013), *When does ownership matter? Board characteristics and behavior*, *Strategic Management Journal*, vol. 34, n. 7, pp. 823-842.
- De Villiers C., Naiker V., van Staden C. J. (2011), *The effect of board characteristics on firm environmental performance*, *Journal of Management*, vol. 37, n. 6, pp. 1636-1663.
- Dezzani F. (1981), *La "neutralità" del bilancio d'esercizio oggetto della certificazione e i principi contabili generalmente accettati*, in *Bilancio d'esercizio e amministrazione delle imprese. Studi in onore di Pietro Onida*, Giuffrè, Milano.
- Di Mascio A. (2008), *Crescita e governance nelle imprese familiari*, Egea, Milano.
- D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano.
- Dowell G., Shackell M., Stuart N. (2011), *Boards, CEOs, and surviving a financial crisis: Evidence from the internet shakeout*, *Strategic Management Journal*, vol. 32, n. 10, pp. 1025-1045.
- Essen M., Engelen P. J., Carney M. (2013), *Does "good" corporate governance help in a crisis? The impact of country-and firm-level governance mechanisms in the European financial crisis*, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 21, n. 3, pp. 201-224.
- Fama E. F., Jensen M. C. (1983), *Separation of ownership and control*, *The Journal of Law and Economics*, vol. 26, n. 2, pp. 301-325.
- Ferrarini, G. (2005), *Corporate Governance Changes in the 20th Century: A View from Italy*, in K. J. Hopt, E. Wymeersch, H. Kanda & H. Baum (Eds.), *Corporate governance in context: Corporations, states, and markets in Europe, Japan, and the US*, Oxford: University Press.
- Ferrarini G., Giudici P. (2006), *Financial scandals and the role of private enforcement: the Parmalat case*. After Enron: Improving Corporate Law and Modernizing Securities Regulation in Europe and the US, vol. 159.
- Ferrero G. (1991), *I complementari principi della "chiarezza", della "verità" e della "correttezza" nella redazione del bilancio d'esercizio. Contributo all'interpretazione degli articoli 2423 e 2423 bis dell'innovato Codice Civile*, Giuffrè, Milano.
- Finkelstein S., Mooney A. C. (2003), *Not the usual suspects: How to use board process to make boards better*, *The Academy of Management Executive*, vol. 17, n. 2, pp. 101-113.
- Forbes D. P., Milliken F. J. (1999), *Cognition and corporate governance: Understanding boards of directors as strategic decision-making groups*, *Academy of Management Review*, vol. 24, n. 3, pp. 489-505.
- Gnan L., Montemerlo D., Huse M. (2015), *Governance systems in family SMEs: The substitution effects between family councils and corporate governance mechanisms*, *Journal of Small Business Management*, vol. 53, n. 2, pp. 355-381.

- Gomez-Mejia L. R., Haynes K. T., Nunez-Nickel M., Jacobson K. J. L., Moyano Fuentes J. (2007), *Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: evidence from Spanish olive oil mills*, *Administrative Science Quarterly*, vol. 52, n. 1, pp. 106-37.
- Grant Thornton (2017), *Private Company Audit Committee Outlook*.
- Greco F. (2017), *Una governance duale per Ferrero*, *Il Sole 24 Ore*, 31 marzo.
- Graham J. R., Harvey C. R., Rajgopal S. (2005), *The economic implications of corporate financial reporting*, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 40, n. 1-3, pp. 3-73.
- Hall A., Nordqvist M. (2008), *Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding*, *Family Business Review*, vol. 21, n. 1, pp. 51-69.
- Healy P. M., Palepu K. G. (2001), *Information asymmetry, corporate disclosure, and the capital markets: a review of the empirical disclosure literature*, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 31, n. 1-3, pp. 405-440.
- Hillman A. J., Dalziel T. (2003), *Boards of directors and firm performance: Integrating agency and resource dependence perspectives*, *Academy of Management Review*, vol. 28, n. 3, pp. 383-386.
- Holmstrom B. (1987), *Incentive compensation: Practical design from a theory point of view*, in H. R. Nalbantian (Ed.), *Incentives, cooperation, and risk sharing: Economic and psychological perspectives on employment contracts*, Rowman and Littlefield Publishers, New York.
- Hope O. K., Langli J. C., Thomas W. B. (2012), *Agency conflicts and auditing in private firms*, *Accounting, Organizations and Society*, vol. 37, n. 7, pp. 500-517.
- Jensen M. C., Meckling W. H. (1976), *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*, *Journal of Financial Economics*, vol. 3 n. 4, pp. 305-360.
- Johnson S. G., Schnatterly K., Hill A. D. (2013), *Board composition beyond independence: Social capital, human capital and demographics*, *Journal of Management*, vol. 39, n. 1, pp. 238-246.
- Judge W. Q., Talaulicar T. (2017), *Board Involvement in the Strategic Decision-Making Process: A Comprehensive Review*, *Annals of Corporate Governance*, vol. 2, n. 2, pp. 751-169.
- Kanagaretnam K., Lobo G. J., Whalen D. J. (2007), *Does good corporate governance reduce information asymmetry around quarterly earnings announcements?*, *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 26, n. 4, pp. 497-522.
- Karamanou I., Vafeas N. (2005), *The association between corporate boards, audit committees, and management earnings forecasts: An empirical analysis*, *Journal of Accounting research*, vol. 43, n. 3, pp. 453-486.
- Kiel G., Nicholson G. J. (2005), *Evaluating board and directors*, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, n. 5, pp. 613-631.
- Klein A. (2002), *Audit committee, board of director characteristics, and earnings management*, *Journal of Accounting and Economics*, vol. 33, n. 3, pp. 375-400.
- Kroll M., Walters B., Le S. (2007), *The impact of board composition and top management team ownership structure on post-IPO performance in young entrepreneurial firms*, *Academy of Management Journal*, vol. 50, n. 5, pp. 1198-1218.

- Le Breton-Miller I. L., Miller D., Steier L. P. (2004), *Toward an integrative model of effective FOB succession*, *Entrepreneurship theory and practice*, vol. 28, n. 4, pp. 305-328.
- Lee K. S., Lim G. H., Lim W. S. (2003), *Family business succession: Appropriation risk and choice of successor*, *The Academy of Management Review*, vol. 28, n. 4, pp. 657-666.
- Leftwich R. W., Watts R. L., Zimmerman J. L. (1981), *Voluntary corporate disclosure: The case of interim reporting*, *Journal of Accounting Research*, vol. 19, pp. 50-77.
- Leuz C., Verrecchia R. E. (2000), *The economic consequences of increased disclosure*, *Journal of Accounting Research*, vol. 38, n. 1, pp. 91-124.
- Leuz C., Wysocki P. D. (2016), *The economics of disclosure and financial reporting regulation: Evidence and suggestions for future research*, *Journal of Accounting Research*, vol. 54, n. 2, pp. 525-622.
- Levinson H. (1971), *Conflicts that plague family businesses*, *Harvard Business Review*, vol. 49, n. 2, pp. 90-98.
- Levinson H. (1970), *Management by whose objectives*, *Harvard Business Review*, Vol. 48, n. 4, p. 125.
- Long, T. (2006), *This year's model: influences on board and director evaluation*, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 14, n. 6, pp. 547-557.
- Lorsch J., Young J. (1989), *Pawns or potentates: The reality of America's corporate boards*, *The Executive*, vol. 4, n. 4, pp. 85-87.
- Machold S., Huse M., Minichilli A., Nordqvist M. (2011), *Board leadership and strategy involvement in small firms: A team production approach*, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 19, n. 4, pp. 368-383.
- Mallin C., Melis A., Gaia S. (2015), *The remuneration of independent directors in the UK and Italy: An empirical analysis based on agency theory*, *International Business Review*, vol. 24, n. 2, pp. 175-186.
- Marchetti P., Stefanelli V. (2009), *Does the compensation level of outside director depend on its personal profile? Some evidence from UK*, *Journal of Management and Governance*, vol. 13, n. 4, pp. 325-354.
- Masera R. S. (2006), *La Corporate Governance delle banche*, Il Mulino, Bologna.
- Maslow A. H. (1954), *Motivation and personality*, Harper & Row, New York.
- Melis A. (2002), *Creazione di valore e meccanismi di corporate governance*, Giuffrè, Milano.
- Melis A. (2004), *On the role of the board of statutory auditors in Italian listed companies*, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 12, n. 1, pp. 74-84.
- Melis A. (2008). *La qualità dell'informazione esterna. Principi contabili ed evidenze empiriche*, Giuffrè, Milano.
- Melis A., Carta S., Gaia S. (2010), *I compensi basti su azioni. Principi, teorie ed evidenze empiriche*, Giuffrè, Milano.
- Melis A., Rombi L. (2018), *Are Optimal Contracting and Managerial Power Competing or Complementary Views? Evidence from the compensation of statutory auditors in Italy*, *Corporate Governance: An International Review*, in corso di stampa.
- Melis G. (2005), *Elementi di Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano.

- Miller D., Steier L., Le Breton-Miller D. (2003), *Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business*, Journal of Business Venturing, vol. 18, n. 4, pp. 513-531.
- Minichilli A., Hansen C. (2007), *The board advisory tasks in small firms and the event of crises*, Journal of Management & Governance, vol. 11, n. 1, pp. 5-22.
- Minichilli A., Nordqvist M., Corbetta G., Amore M. D. (2014), *CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms*, Journal of Management Studies, vol. 51, n. 7, pp. 1153-1179.
- Minichilli A., Zattoni A., Zona F. (2009), *Making Boards Effective: An Empirical Examination of Board Task Performance*, British Journal of Management, vol. 20, n. 1, pp. 55-74.
- Montemerlo D. (2000), *Il governo delle imprese familiari. Modelli e strumenti per gestire i rapporti tra proprietà e impresa*, Egea, Milano.
- Morsing M. (2006), *Corporate social responsibility as strategic auto-communication: on the role of external stakeholders for member identification*, Business Ethics: A European Review, vol. 15, n. 2, pp. 176-180.
- Murphy K., Zabonjik J. (2004), *CEO Pay and appointments: A Market-Based Explanation for recent trends*, American Economic Review, vol. 94, n. 2, pp. 192-196.
- Onida P. (1968), *Economia d'azienda*, UTET, Torino.
- Ossola G., Giovando G., Crovini C. (2017), *Corporate and Risk Governance: Key-Drivers for Value Creation and Growth. The Case of Credit Cooperative Banks*, Review of Business Research, vol. 17, n. 2, pp. 7-18.
- Ossola G., Giovando G., Crovini C. (2016), *The risk management function: the case of a group of Italian credit cooperative banks*, in *Risk management: perspectives and open issues. A multidisciplinary approach*, McGraw-Hill, London.
- Ossola G. (2000), *I bilanci degli enti finanziari*, Giuffrè, Milano.
- Ossola G. (2005), *Gli schemi del bilancio d'esercizio degli enti creditizi*, Giuffrè, Milano.
- Power M. (2009), *The risk management of nothing*, Accounting, Organisations and Society, vol. 34, n. 6-7, pp. 849-855.
- Rizzotti D., Greco A. M. (2013), *Determinants of board of statutory auditor and internal control committee diligence: a comparison between audit committee and the corresponding Italian committees*, The International Journal of Accounting, vol. 48, n. 1, pp. 84-110.
- Saraceno P. (1972), *Il governo delle aziende*, Libreria Universitaria, Venezia.
- Schmidt S. L., Brauer M. (2006), *Strategic governance: How to assess board effectiveness in guiding strategy execution*, Corporate Governance: An International Review, vol. 14, n. 1, pp. 13-22.
- Stewart A., Hitt M. H. (2012), *Why Can't a Family Business Be More Like a Non-family Business? Modes of Professionalization in Family Firms*, Family Business Review, vol. 25, n. 1, pp. 58-86.
- Van Caneghem T., Van Campenhout G. (2012), *Quantity and quality of information and SME financial structure*, Small Business Economics, vol. 39, n. 2, pp. 341-358.

- Van den Heuvel J., Van Gils A., Voordeckers W. (2006), *Board roles in small and medium-sized family businesses: Performance and importance*, Corporate Governance: An International Review, vol. 14, n. 5, pp. 467-485.
- Verrecchia R.E. (1983), *Discretionary disclosure*, Journal of Accounting and Economics, vol. 5, pp. 179-194.
- Visintin F., Pittino D., Minichilli A. (2017), *Financial performance and non-family CEO turnover in private family firms under different conditions of ownership and governance*, Corporate Governance: An International Review, vol. 25, n. 5, pp. 312-313.
- Westphal J. D. (1999), *Collaboration in the boardroom: Behavioral and performance consequences of CEO-board social ties*, Academy of Management Journal, vol. 42, n. 1, pp. 7-24.
- Westphal J. D., Bednar M. (2005), *Pluralistic ignorance in corporate boards and firms' strategic persistence in response to low firm performance*, Administrative Science Quarterly, vol. 50, n. 2, pp. 262-282.
- Zanda G. (1984), *La valutazione dei dirigenti*, CEDAM, Padova.
- Zappa G. (1956), *Le produzioni nell'economia delle imprese*, Tomo I, Giuffrè, Milano.
- Zattoni A., Gnan L., Huse M. (2015), *Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks*, Journal of Management, vol. 41, n. 4, pp. 1214-1243.



## 4. I CONTROLLI SULL'INFORMATIVA AZIENDALE

di *Giuseppe D'Onza, Romina Rakipi, Fabio la Rosa, Francesca Bernini, Federica De Santis, Giulio Greco, Velia Gabriella Cenciarelli e Pierluigi Martino\**

### 4.1. Controlli amministrativo-contabili: definizione e perimetro

Nella letteratura accademica e nel mondo professionale sono presenti diverse definizioni del sistema dei controlli amministrativo-contabili (CAC) che, nello schema di analisi condiviso in questo lavoro, costituisce una parte vitale del SCI (Sistema dei Controlli Interni).

Per poter individuare la funzione del CAC come elemento del controllo aziendale<sup>1</sup>, possiamo partire dalla sua collocazione all'interno del più generale SCI. In base alla definizione del *Committee of Sponsoring Organisation*<sup>2</sup> (COSO), il SCI si configura come un processo attuato dalla direzione aziendale, dal management e da altro personale, al fine di fornire una ragionevole sicurezza in merito al raggiungimento di<sup>3</sup>:

\* Il capitolo è frutto di un lavoro congiunto svolto dall'unità di ricerca dell'Università di Pisa coordinata dal Prof. Giuseppe D'Onza. La Dott.ssa Romina Rakipi è autrice del paragrafo 4.1, il Prof. Fabio la Rosa è autore del paragrafo 4.2, la Dott.ssa Francesca Bernini ha realizzato i paragrafi 4.2.1, 4.2.2, 4.2.3; i paragrafi 4.3.1 e 4.4 sono stati realizzati dalla Dott.ssa Federica De Santis; il Prof. Giulio Greco è autore del paragrafo 4.3.2, il paragrafo 4.3.3 è a cura della Dott.ssa Velia Gabriella Cenciarelli mentre il Dott. Pierluigi Martino è autore del paragrafo 4.3.4. Il Prof. Giuseppe D'Onza è autore del paragrafo 4.3.5.

<sup>1</sup> Si veda sul punto Marchi L. (2012), *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè, Milano, pp. 3-13, D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno*, Giappichelli, Torino, Corsi K. (2008), *Il sistema di controllo amministrativo-contabile. Prospettive e dinamiche evolutive alla luce degli IAS/IFRS*, Giappichelli, Torino.

<sup>2</sup> Ci riferiamo qui al sistema di controllo interno definito dal COSO nel modello integrato di controllo interno "Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary", come aggiornato nel corso del 2013.

<sup>3</sup> Rispetto alla versione del 1992, vi sono state delle modifiche. Ad esempio, nella versione precedente, negli obiettivi operativi si faceva riferimento solo agli obiettivi di efficacia ed

- obiettivi riguardanti l'efficacia ed efficienza delle operazioni, inclusi obiettivi di *performance* finanziaria e la salvaguardia degli asset aziendali;
- obiettivi di comunicazione, relativamente all'affidabilità, trasparenza e tempestività della rendicontazione interna ed esterna, sia di natura finanziaria che non finanziaria, destinata ai vari stakeholders;
- obiettivi di compliance con le leggi e i regolamenti applicabili.

Al fine di raggiungere i suddetti obiettivi sono presenti in azienda diverse tipologie di controlli, progettati, eseguiti e monitorati da parte di attori talvolta differenti. Ad esempio, possiamo definire i controlli di compliance come quei controlli volti a verificare che i comportamenti delle persone siano in linea con le normative vigenti e le procedure interne, anche per prevenire frodi, furti ed irregolarità di vario genere. Questi controlli comprendono le verifiche che possono essere svolte dalla funzione compliance, dall'ispettorato, dall'*internal auditor* o dall'OdV.

Con riferimento all'oggetto di questo capitolo, nel SCI troviamo i controlli relativi al sistema amministrativo-contabile che, in prima battuta, possono essere identificati con tutti quei processi di verifica che si realizzano all'interno del tessuto aziendale e che sono finalizzati al raggiungimento dell'obiettivo generale dell'attendibilità dell'informativa aziendale.

Il modello proposto dal COSO enfatizza due aspetti del sistema di CAC: l'obiettivo che si intende raggiungere e il processo di sviluppo dei controlli. Per quanto riguarda l'obiettivo, il CAC si propone di presidiare quella che è la correttezza e la veridicità dell'informativa, classicamente intesa come informativa finanziaria ma che alla luce dei cambiamenti che hanno interessato la comunicazione aziendale, oggi deve essere vista anche come informativa di natura non finanziaria, sia interna che esterna. Per quanto riguarda, invece, il processo di sviluppo dei controlli, secondo l'impostazione del COSO, esso dovrebbe partire dalla definizione di un ambiente interno che si caratterizza per condizioni di contesto che favoriscono il funzionamento del CAC, si snoda attraverso l'identificazione dei rischi amministrativo-contabili, la successiva progettazione delle attività di controllo e dei meccanismi di informazione, comunicazione e monitoraggio.

Dall'analisi della dottrina si rilevano altre definizioni di CAC che mettono in evidenza ulteriori elementi costitutivi di questo sistema individuabili con:

- le tecniche e gli strumenti utilizzati;
- gli attori coinvolti;

efficienza delle operazioni aziendali e negli obiettivi di reporting si parlava solo di reporting finanziario e di affidabilità dell'informativa finanziaria.

- le metodologie e i processi.

Con riferimento alle tecniche e agli strumenti utilizzati per regolare il funzionamento del processo amministrativo-contabile, si possono annoverare, ad esempio, le procedure amministrative e contabili, ossia quell'insieme di regole formalizzate che disciplinano lo svolgimento delle operazioni aziendali rilevanti ai fini della formazione del bilancio, dalle fasi a monte della rilevazione contabile a quelle che portano alla determinazione dei valori che compongono il rendiconto. Altri strumenti possono essere costituiti dai prospetti di riconciliazione, dalle autorizzazioni, dal riscontro documentale e dai controlli automatizzati. Questi sono soltanto alcuni degli strumenti per garantire che l'informativa non venga inficiata da frodi ed errori.

Per quanto riguarda gli attori coinvolti nel CAC, questi possono variare da azienda ad azienda a seconda di diversi fattori, tra cui la dimensione, il settore di operatività ed altri fattori.

Con riferimento alla dimensione aziendale, nelle aziende di piccole dimensioni il numero degli attori coinvolti sarà minore rispetto ad un'impresa di dimensioni maggiori, data anche la minor complessità dei processi amministrativo-contabili e l'articolazione più snella della struttura organizzativa.

Per quanto attiene al settore in cui l'azienda opera, ad esempio, nel CAC di aziende del settore bancario avremo un quadro maggiormente complesso di attori coinvolti rispetto alle aziende non finanziarie, in conseguenza anche della maggiore regolamentazione a cui queste attività sono sottoposte per la loro particolare funzione all'interno del sistema economico.

In generale nelle aziende di grandi dimensioni al CAC partecipano diversi attori. Ad esempio, nelle società quotate possiamo annoverare: il collegio sindacale, il dirigente preposto, l'*internal audit*, la società di revisione, l'organo di vigilanza del modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (OdV 231) e altri. Un'analisi più approfondita delle relazioni tra l'OdV 231 e gli altri attori del CAC è sviluppata nei paragrafi successivi.

Infine, con riferimento alle metodologie e ai processi utilizzati, si possono distinguere:

- i processi di controllo di linea, ossia i controlli di primo livello effettuati dagli operatori della struttura al fine di garantire la corretta esecuzione delle transazioni aziendali. Questa tipologia di controlli sono di solito previsti e incorporati nelle procedure interne oppure automatizzati;
- i controlli affidati ad organi di secondo e terzo livello, gli uni affidati a funzioni interne all'azienda differenti da quelle produttive, con lo scopo di controllare la gestione dei vari rischi, compreso il rischio in-

formativo contabile, mentre i controlli di terzo livello sono finalizzati alla valutazione dell'adeguatezza e della completezza del sistema di controlli (ad esempio, possono trattarsi di verifiche campionaria effettuate da parte dell'*internal audit*).

A seconda del tipo di informativa oggetto di analisi e degli obiettivi particolari che questi controlli vogliono raggiungere all'interno del più ampio obiettivo generale dell'attendibilità dell'informativa aziendale, possiamo definire un perimetro di azione del CAC più o meno ampio.

Un perimetro più ristretto, che coincide con la visione più tradizionale del CAC, lo configura come un elemento necessario per garantire il raggiungimento dell'obiettivo di attendibilità dell'informativa economico-finanziaria contenuta nel bilancio e negli altri strumenti di comunicazione obbligatoria previsti dalla legge.

Nella concezione più tradizionale degli studi di *financial auditing*, infatti, il CAC ha come obiettivo quello di assicurare agli interlocutori esterni l'attendibilità dell'informativa economico-finanziaria divulgata dall'azienda. Con questo obiettivo, quindi, si vuole andare a garantire, con una ragionevole sicurezza, che l'informativa contenuta nelle diverse tipologie di bilanci aziendali (di esercizio, consolidato, ordinario, straordinario) sia attendibile, in un contesto in cui l'attendibilità è intesa come la capacità di questa informativa di fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'azienda<sup>4</sup>.

Si tratta di una finalità ineludibile nella ricerca di un rapporto trasparente e collaborativo con gli *stakeholder* esterni, poiché il bilancio è lo strumento principale di informazione sull'andamento gestionale di un'impresa per i vari portatori di interessi.

Per poter conseguire l'attendibilità dell'informativa economico-finanziaria, il CAC deve assicurare il raggiungimento di obiettivi intermedi, tra cui: verificare che le operazioni effettuate siano autorizzate dai dirigenti responsabili e siano registrate in maniera tempestiva, corretta, nel periodo contabile di competenza e in conti appropriati, il sistema di autorizzazioni ai vari accessi sia ben definito e vengano fatte le opportune registrazioni, inoltre, che venga effettuata la verifica dell'esistenza dei beni per poter comparare l'esistenza fisica con quella contabile. Questi obiettivi evidenziano che l'azione

<sup>4</sup> È interessante evidenziare che nella dottrina italiana si riscontrano più significati attribuiti al termine di attendibilità che variano in funzione del contesto specifico di indagine, delle finalità perseguite negli studi e dei tempi in cui sono state proposte le definizioni. Per approfondimenti si rinvia a Corbella S. (2008), *L'attendibilità del bilancio di esercizio: posizioni consolidate e nuove prospettive interpretative*, FrancoAngeli, Milano.

del CAC non si limita alle operazioni di registrazione dei fatti di gestione nella contabilità generale.

Nell'ambito di sistemi contabili integrati l'azione dei CAC, infatti, va ad indagare e monitorare tutte le fasi del processo che portano alla registrazione in contabilità generale: dal momento di origine delle transazioni (es. emissione della richiesta di acquisto e dell'ordine) per assicurare che le operazioni siano effettivamente avvenute, sino al momento finale della formazione del rendiconto, per assicurare la completezza e corretta esposizione in bilancio dei valori.

In questa visione più ristretta dei CAC volti a presidiare la correttezza dell'informativa economico-finanziaria contenuta nei bilanci, possiamo far rientrare anche i controlli che mirano a garantire la veridicità degli altri strumenti di comunicazione della realtà aziendale, quali ad esempio la relazione sulla gestione. È opportuno evidenziare, tuttavia, che quando il CAC estende la sua azione al processo di redazione della relazione sulla gestione, le valutazioni di attendibilità si estendono a informazioni non finanziarie (es. informazioni sul personale o sull'ambiente) che rendicontano eventi già avvenuti ma anche a informazioni di tipo prospettico sull'evoluzione prevedibile della gestione. Questo cambiamento potrebbe indurre anche delle riflessioni sul concetto di attendibilità che tende ad assumere significati differenti rispetto al concetto tradizionale di rispetto della normativa contabile e di come la stessa dovrebbe essere valutata nell'ambito delle attività di controllo amministrativo-contabile.

Nei primi anni del nuovo millennio i casi più noti di falsificazioni contabili che si sono verificati negli Stati Uniti ed in Europa (Enron, Worldcom, Parmalat) hanno condotto ad un inevitabile intervento dei legislatori al fine di introdurre numerose normative per rafforzare i CAC.

Il concetto di attendibilità dell'informativa economico-finanziaria assumono significati differenti, anche in conseguenza dei cambiamenti subiti dall'informativa, di molte aziende italiane, con l'introduzione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS.

L'applicazione di questi standard che ha determinato, tra gli altri aspetti, un aumento dell'informativa finanziaria che ha una valenza prospettica e che comporta un grado di discrezionalità rilevante da parte dei redattori del bilancio, determina l'esigenza di dover procedere, in alcuni casi, ad un ridisegno dei CAC. Ad esempio, nei processi contabili in cui sono presenti valori congetturati frutto di ipotesi talvolta difficilmente verificabili (es. nel caso di procedure di impairment degli asset) sorge la necessità di prevenire il rischio che la discrezionalità sia utilizzata dai redattori del bilancio per fornire un quadro infedele della situazione patrimoniale, finanziaria ed economica.

Questi cambiamenti portano ad un aumento dell'importanza di un'altra imprescindibile funzione del CAC, che è quella di contribuire all'affidabilità dei dati interni, anche di natura non finanziaria, utilizzati a supporto delle stime contabili. A titolo di esempio, il CAC deve ridurre i rischi insiti nei processi di stima dei flussi attesi che una unità organizzativa interna all'azienda è in grado di produrre in futuro e valutare che la stima si basi su delle ipotesi gestionali ragionevoli o se i tassi di attualizzazione applicati sono congrui. In questa prospettiva, il controllo amministrativo contabile diviene un fattore sempre più importante per assicurare la credibilità del reporting interno e delle informazioni prodotte dal controllo di gestione.

Si denota, dunque, un ampliamento del perimetro dei CAC: dalle informazioni economico-finanziarie incluse nella comunicazione esterna dell'azienda alle informazioni economico-finanziarie interne utilizzate nell'ambito dei sistemi di controllo gestionale.

In questa visione più ampia, il CAC dovrebbe soddisfare le esigenze conoscitive di un numero di utenti più elevato, consistente quindi in un allargamento dei soggetti a cui i risultati di questo tipo di controllo sono rivolti. Oltre all'obiettivo di andare a ridurre il rischio di eventuali politiche di bilancio, e di conseguenza abbattere diversi costi, tra cui quello per la revisione esterna, esso deve rivolgersi anche ai soggetti interni alla realtà aziendale, che devono utilizzare questi dati al fine di un continuo miglioramento del controllo di gestione strategico e direzionale.

Come abbiamo visto sinora, vi sono numerosi attori, i quali contribuiscono al medesimo obiettivo, ossia la creazione di valore<sup>5</sup> in termini di miglioramento dell'informativa, la quale, oltre a riferirsi a soggetti esterni si è allargata anche ad un uso interno per il miglioramento del controllo di gestione.

In una concezione ulteriormente allargata degli obiettivi perseguiti dai CAC, troviamo un ampliamento anche del tipo di informativa di cui questi controlli sono deputati a garantire la veridicità e la correttezza, passando da un'informativa di tipo economico-finanziaria ad un'informativa non di natura finanziaria.

Nel dibattito dottrinale attualmente in corso è assegnata molta enfasi al reporting integrato, ossia una rendicontazione che va al di là della sola informativa economico-finanziaria, ma comprende e integra diverse tipologie di informazioni. Queste fanno riferimento, ad esempio, alle *performance* azien-

<sup>5</sup> Tale visione è riconducibile dagli studi di D'Onza *et al.*, *Internal auditor's ability to add value*, e di D'Onza G., Sarens G. (2017), *Factors that enhance the quality of the relationships between internal auditors and auditees: Evidence from Italian companies*, International Journal of Auditing.

dali relativamente a tematiche ambientali e sociali, alla tutela dei diritti umani, alla lotta alla corruzione, ecc. Obiettivo di questo ampliamento è quello di fornire informazioni sulla capacità dell'azienda di creare valore non solo per gli azionisti, ma per tutti i vari *stakeholder* e vedere quindi l'informativa nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo termine<sup>6</sup>.

Questo percorso di ampliamento del raggio di azione del CAC viene riflesso di pari passo nell'evoluzione della normativa, in particolare la Direttiva 2014/95/UE con l'introduzione di alcuni obblighi di *disclosure* di informazioni non finanziarie e il D. Lgs. 254/2016 che ha ampliato la platea dei soggetti tenuti a divulgare queste informazioni<sup>7</sup>.

La *disclosure* non finanziaria contiene informazioni di carattere ambientale e sociale, informazioni inerenti alla gestione del personale, alla tutela dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. Tutte queste informazioni devono essere rilevanti ed essere fornite relazionandole al modello di gestione, organizzazione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001<sup>8</sup>.

Questa nuova visione del CAC, si riflette di conseguenza su tutti quelle che sono le sue componenti viste in precedenza, dalle tecniche e gli strumenti utilizzati, agli attori coinvolti per arrivare, infine, alle metodologie e ai processi rilevanti.

Relativamente alle tecniche e agli strumenti impiegati, ad esempio, le procedure amministrativo-contabili dovranno essere estese ai processi di rilevazione di dati non finanziari (es. indicatori sulle *performance* sociali e ambientali) e prevedere lo svolgimento di controlli di linea e di secondo livello per assicurare l'attendibilità di queste informazioni. Le procedure con altri strumenti del controllo dovranno, inoltre, prevenire i rischi connessi alla divulgazione di informazioni non veritiere sui programmi e le iniziative in materia di sostenibilità che le aziende riportano nel report integrato.

Per quanto riguarda gli attori coinvolti nei CAC, nell'ambito dei controlli si possono annoverare non soltanto le persone che operano nell'area amministrativo-contabile, ma anche quei soggetti che si occupano di verificare la correttezza di dati ed informazioni su tematiche riguardanti l'ambiente, la gestione delle risorse umane, i processi di governance o la gestione dei rischi di corruzione.

In quest'ottica divengono attori del controllo amministrativo-contabile di primo livello il responsabile dei sistemi di gestione ambientale e della sicurezza. Spetterà, infatti, a queste figure il compito di verificare, in prima

<sup>6</sup> Incollingo A. (2013), *Le prime esperienze di bilancio integrato: Analisi e riflessioni*, International Integrated Reporting Council (IIRC), International Framework.

<sup>7</sup> Ex art. 7 comma 1, D. Lgs. 254/2016.

<sup>8</sup> Si rimanda al quinto paragrafo per un approfondimento sul CAC alla luce del modello 231.

battuta, la correttezza e veridicità dell'informativa ambientale e sociale che alimentano il reporting integrato. A questi attori si affiancherà anche l'azione di altre figure (es. l'*internal auditing* o la società di revisione) che dovrebbero ampliare il loro raggio di azione all'analisi dei controlli che presidiano la produzione di informazioni sociali, ambientali e di governance affidabili.

Nel momento in cui l'azione dei CAC si estende anche all'informativa relativa alle *performance* sociali, ambientali e per la sostenibilità, esso contribuirà a garantire l'attendibilità dell'informativa in oggetto sia per gli *stakeholder* esterni che per gli interlocutori interni. Ad esempio, un'informativa attendibile sugli aspetti socio-ambientali destinata al top management è condizione imprescindibile per aver contezza dei rischi ambientali e sociali a cui l'azienda è esposta e che possono minare anche la sostenibilità del business nel medio-lungo termine e per assicurare la credibilità delle informazioni utilizzate dall'alta direzione per valutare le performance socio-ambientali.

In sintesi, nell'esercitare la sua funzione di presidio della correttezza e veridicità dell'informativa aziendale, il CAC è un meccanismo molto importante anche per l'attendibilità delle comunicazioni che riguardano dati di natura non economico-finanziaria, ormai imprescindibili alla luce di future evoluzioni che tendono verso l'adozione da parte di molte aziende di modelli di comunicazione centrati sul *Sustainability Reporting*<sup>9</sup>. Alla luce di questo percorso evolutivo, che è tuttora in corso, anche il termine di controlli amministrativo-contabile potrebbe essere superato in quanto evoca una concezione in cui l'azione del controllo si limita ai soli processi amministrativi-contabili finalizzati alla produzione di informazioni di natura finanziaria, destinate prevalentemente agli investitori. L'espressione controlli sull'informativa aziendale sembra invece esprimere meglio il ruolo che questa componente del controllo interno svolge oggi nel tessuto aziendale.

Assicurando la trasparenza e la correttezza del reporting integrato, i controlli in questione contribuiscono, dunque, al processo di creazione di valore sia all'esterno che all'interno dell'impresa. Questi controlli infatti, come tutte le tipologie di controlli, devono offrire un contributo in un'ottica di generazione di valore in modo da giustificare il costo legato alla sua progettazione e al suo funzionamento. Nel secondo paragrafo verranno definite quelle che sono le modalità con cui i controlli sull'informativa aziendale (CIA) contribuiscono alla creazione di valore all'interno di una realtà aziendale, ossia in termini di costi e benefici che questo sistema di controlli comporta.

<sup>9</sup> Sul punto si vedano anche le linee guida G4 emanate dal Global Sustainability Standards Board.



## 4.2. Il contributo dei controlli sull'informativa contabile al processo di creazione di valore

Il controllo oggetto della nostra analisi, come noto, opera nell'intento di garantire l'attendibilità dell'informativa. In particolare, esso si rivolge sia alle informazioni di carattere economico-finanziario, come i bilanci e le informazioni richieste dalla normativa, sia a quelle volontariamente divulgate<sup>10</sup>. La suddetta attendibilità si pone come presupposto essenziale per lo sviluppo di un processo di creazione di valore a vantaggio di tutti gli *stakeholder*, siano essi le varie categorie di azionisti oppure gli altri interlocutori sociali.

La divulgazione di informativa attendibile e conforme alle normative e ai regolamenti, inoltre, contribuisce al processo di sedimentazione degli *invisible asset*<sup>11</sup> – ad esempio, l'immagine, la reputazione, la fiducia, a loro volta derivanti da un processo finalizzato alla responsabilità sociale<sup>12</sup> – che costituiscono un importante *driver* della creazione del valore<sup>13</sup>.

I contenuti e gli scopi dell'informativa divulgata dalle aziende hanno presentato una forte evoluzione negli ultimi anni portando, tra le altre cose, a un incremento del numero dei soggetti – oltre ai soci e ai finanziatori – interessati all'impatto sociale e ambientale della combinazione produttiva<sup>14</sup>. È in quest'ottica che si ritiene doveroso fare cenno al contributo fornito dal controllo sull'informativa aziendale al processo di creazione di valore. Esso, infatti, presenta come primo *output* il miglioramento della qualità dell'informativa divulgata, sia essa di tipo bilancistico oppure di tipo non economico-finanziario.

In questi paragrafi, intendiamo trattare alcuni possibili effetti del CIA, prodotti sul processo di creazione di valore, quest'ultimo inteso quale *outcome* derivante dal miglioramento della qualità dell'informativa divulgata.

La creazione di valore, come noto, è un concetto che può essere declinato nella prospettiva del valore azionario (*shareholder value*) oppure in modo

<sup>10</sup> D'Onza G. (2008), *Il Sistema di Controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano, p. 74.

<sup>11</sup> Sul tema, si rinvia a: Itami H. (1988), *Le risorse invisibili*, Isedi, Torino.

<sup>12</sup> Mio C. (2005), *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, FrancoAngeli, Milano, p. 33.

<sup>13</sup> Gonnella E. (2014), *L'azienda di produzione. Elementi costitutivi, condizioni operative, creazione di valore*, FrancoAngeli, Milano, p. 36.

<sup>14</sup> Avallone F. (2008), *L'impatto dell'informativa contabile di tipo volontario sui mercati finanziari. Principali evidenze empiriche e problemi di misurazione*, Giappichelli, Torino, pp. 10-11.

più ampio nell'ottica del valore riferito all'intero novero dei portatori di interessi (*stakeholder value*)<sup>15</sup>.

La creazione del valore è diffusamente intesa in dottrina come l'incremento del valore economico del capitale, determinato dal fatto che il rendimento del capitale impiegato nella gestione aziendale è superiore al suo costo<sup>16</sup>. Tale accezione, riferibile al valore creato per gli investitori, chiama in causa due fondamentali parametri: i flussi prodotti dalla combinazione produttiva e il costo del capitale, parametro quest'ultimo fortemente legato al concetto di rischio aziendale, operativo e finanziario. Ecco allora che per valutare il valore creato dalle attività inerenti al controllo amministrativo-contabile occorre considerarne gli impatti sui flussi, di reddito o di cassa, e sui tassi rappresentativi del costo del capitale.

Tra i possibili approcci, indicati dalla dottrina per la stima del valore, di seguito si riportano due modelli, basati sui concetti di reddito residuale<sup>17</sup>, allo scopo di mettere in evidenza i parametri fondamentali della creazione del valore e gli impatti che su di essi vengono prodotti dal controllo amministrativo-contabile. Il processo di stima del valore creato, indipendentemente dallo specifico approccio seguito, prevede il superamento del solo parametro reddituale, in quanto questo non è capace di dare rappresentazione quantitativa del costo del capitale di rischio. Infatti quest'ultimo – interpretabile alla stregua di un costo-opportunità per gli investitori che potrebbero impiegare le loro risorse in attività alternative – richiama il concetto di rischio nella stima del valore d'azienda. In tal senso, il reddito residuale è dato dalla differenza tra il reddito contabile e il costo del capitale che rappresenta, appunto, il rendimento richiesto a fronte del rischio connesso all'attività d'azienda.

Partendo dalla nozione di reddito residuale, si riportano le formule degli indicatori che misurano la creazione di valore<sup>18</sup>.

Il primo indicatore di valore proposto è l'EVA® (Economic Value Added). L'azienda crea valore quando l'EVA® è positivo.

<sup>15</sup> Giannetti R. (2013), *Dal reddito al valore. Analisi degli indicatori di creazione di valore basati sul reddito residuale*, Giuffrè, Milano, pp. 24 e seguenti; Guatri L. (1998), *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Egea, Milano, p. 28.

<sup>16</sup> Per approfondimenti, si rinvia a: Giannetti, *Dal reddito al valore*, op. cit.; Guatri L. (1998), *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Milano, Egea; Donna G. (1999), *La creazione di valore nella gestione d'impresa*, Carocci, Roma.

<sup>17</sup> Si rimanda a: Donna G., Borsic D. (2000), *La sfida del valore. Strumenti e strategie per il successo dell'impresa*, Guerini e Associati, Milano; Gonnella, *L'azienda di produzione*, op. cit.; Giannetti, *Dal reddito*, op. cit.; Guatri, *Trattato*, op. cit.

<sup>18</sup> Nel testo, vengono riportate le formule allo scopo di trattare i possibili impatti del controllo amministrativo-contabile sui *driver* del valore. Per approfondimenti sui temi a cui si accenna, si rinvia a: Stewart G. B. (1991), *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*, Harper Business, New York; Donna, *La creazione*, op. cit.; Giannetti, *Dal reddito*, op. cit.

$$\begin{aligned} \text{EVA}^{\text{®}} &= \text{NOPAT} - \text{WACC} \times \text{COIN} \\ \text{EVA}^{\text{®}} &= (r - \text{WACC}) \times \text{COIN} \end{aligned}$$

dove:

NOPAT: reddito operativo al netto delle imposte, opportunamente normalizzato e rettificato<sup>19</sup>;

WACC: costo medio ponderato del capitale;

COIN: capitale operativo investito netto, opportunamente rettificato<sup>20</sup>;

r: tasso di rendimento dell'investimento, ottenuto come NOPAT/COIN.

Per completezza, si richiama brevemente, di sotto, la formula per la stima del costo medio ponderato del capitale:

$$\text{WACC} = K_e \times E/(E+\text{PFN}) + K_d (1-t) \times \text{PFN}/(E+\text{PFN})$$

dove:

$K_e$ : tasso espressivo del costo del capitale di proprietà;

$K_d$ : tasso espressivo del costo dell'indebitamento netto (ad es.: oneri finanziari netti/posizione finanziaria netta) al lordo dello scudo fiscale;

t: aliquota delle imposte sul reddito;

PFN: posizione finanziaria netta, determinata riclassificando lo stato patrimoniale secondo il criterio della pertinenza gestionale;

E: capitale netto, espresso al valore di mercato.

Il tasso espressivo del costo del capitale proprio, secondo l'approccio del Capital Asset Pricing Model<sup>21</sup>, può essere così determinato:

$$K_e = R_f + \beta \times \text{ERP}$$

dove:

$R_f$ : tasso di rendimento delle attività prive di rischio;

ERP: Equity Risk Premium;

$\beta$ : coefficiente di rischiosità sistematica non diversificabile dell'azienda.

<sup>19</sup> Stewart, *The Quest for Value*, op. cit.

<sup>20</sup> Ibidem.

<sup>21</sup> Si precisa che, oltre al tradizionale modello *Capital Asset Pricing*, la letteratura più recente ha suggerito, quali metodi alternativi per la stima del costo del capitale proprio, quelli basati sulla determinazione del tasso interno di rendimento che eguaglia i futuri flussi di cassa attesi dal mercato al prezzo azionario corrente. A titolo esemplificativo, rientrano tra questi metodi: il modello del *residual income valuation*, il modello dell'*abnormal earnings growth* e il modello del *price-earnings growth*.

Il secondo indicatore di valore proposto è la CVE (creazione di valore d'esercizio). L'azienda crea valore quanto il CVE è positivo.

$$\text{CVE} = \text{NI} - \text{Ke} \times \text{E}$$

dove:

NI: utile netto;

Ke: costo del capitale proprio;

E: capitale netto.

Le formule proposte mostrano come la creazione di valore sia quantificata dal divario tra redditività e costo del capitale. Nel caso dell'EVA®, il divario viene quantificato, in termini assoluti, come differenza tra i risultati operativi e il costo del capitale proprio e di debito oppure, se espresso in termini relativi, il divario è misurato come differenza tra due tassi: quello espressivo del rendimento dell'investimento e quello rappresentativo del costo medio ponderato dei capitali.

Una via alternativa per la definizione del valore creato o distrutto è quella identificata con la CVE, che esprime la creazione di valore come differenza tra il reddito netto, prodotto dall'investimento in capitale di rischio, e il costo del capitale proprio<sup>22</sup>.

L'equilibrio tra attese degli azionisti e degli altri portatori di interessi, nell'ottica della creazione del valore, è una questione delicata, cui la letteratura ha dedicato ampie dissertazioni. La crescita dell'azienda, infatti, è dipendente dalla sua attitudine a soddisfare le aspettative di tutti gli *stakeholder*<sup>23</sup>. Gli azionisti, invero, aspirano a un maggior rendimento del capitale di rischio. Per gli investitori l'obiettivo della creazione del valore si allinea all'ottica della creazione del valore per l'azienda. Diversamente, per gli speculatori il *focus* riguarda dividendi e capital gain. Ancora, i clienti si aspettano un alto valore dell'offerta di prodotti e servizi, i fornitori dirigono le loro aspettative verso la possibilità di vendere i loro prodotti in modo stabile e a prezzi e quantità sempre maggiori, i finanziatori sono interessati alla rischiosità dei prestiti concessi e alle loro condizioni<sup>24</sup>. Inoltre, la comunità e gli attori del contesto socio-economico sono animati dalla volontà di preservare i loro interessi, quelli della legge e quelli orientati al mantenimento delle condizioni socio-ambientali in cui l'azienda opera.

<sup>22</sup> Donna, *La creazione*, op. cit., pp. 78-79.

<sup>23</sup> Ivi, pp. 30-31.

<sup>24</sup> Giannetti, *Dal reddito*, op. cit., p. 27.

Nell'ottica della teoria della creazione del valore, tra gli interessi da soddisfare, quello degli azionisti risulta essere preminente in quanto essi vengono remunerati dopo tutti gli altri, sopportando peraltro il rischio più elevato<sup>25</sup>.

Come accennato, l'azienda per operare in modo duraturo non può prescindere dalla necessità di ottemperare le aspettative di tutti gli *stakeholder* senza mai scendere sotto una certa soglia di aspettative, considerando quanto detto sopra e cioè che il ruolo preminente è assunto dalle aspettative degli *shareholder*. Nonostante il tema sia dibattuto, la letteratura suggerisce che la creazione di valore per l'azionista sia la via per il perseguimento della creazione di valore per tutti gli altri portatori di interessi nel lungo periodo<sup>26</sup>. Tuttavia, affinché tale obiettivo possa tradursi in un obiettivo valido ai fini della vitalità aziendale, occorre che il fine della creazione di valore per gli azionisti sia inquadrato "nell'ambito del sistema degli obiettivi aziendali"<sup>27</sup>.

Affinché ciò possa essere ottenuto in modo fisiologico, occorre che l'azienda ponga in atto una serie di azioni mirate, ad esempio, alla formazione di una idonea cultura aziendale, alla definizione di un sistema di *corporate governance* orientato agli stakeholder<sup>28</sup> e alla definizione di un processo di controllo e di comunicazione orientati al soddisfacimento dei portatori di interessi<sup>29</sup>.

Nel tempo, si è assistito a una considerevole crescita del numero di portatori di interessi verso l'azienda, dell'impatto socio-ambientale del suo operato<sup>30</sup> e delle aspettative dei suoi *stakeholder*<sup>31</sup>. A ciò, si sono aggiunte le sempre più consistenti norme finalizzate a garantire la trasparenza informativa ai finanziatori<sup>32</sup>.

Accanto a una più ampia informativa di tipo obbligatorio, negli ultimi anni, vi è stato anche un incremento della comunicazione di tipo volontario e di natura non economico-finanziario (impatti ambientali, diritti umani,

<sup>25</sup> Donna, *La creazione*, op. cit., p. 32.

<sup>26</sup> Copeland T. E. (1994), *Why Value Value*, McKinsey Quarterly, 4.

<sup>27</sup> Giannetti, *Dal reddito*, op. cit., p. 36.

<sup>28</sup> Dallochio M., Tamarowski C. (2005), *Corporate Governance e Valore. L'esempio di Telecom Italia*, Egea, Milano.

<sup>29</sup> Coda V., Russo P. (2003), *Fisiologia e patologia della creazione di valore. Competizione globale e sviluppo locale tra etica e innovazione*, Atti del XXV convegno AIDEA, Milano, Giuffrè, pp. 1655-1667, Giannetti, *Dal reddito*, op. cit., p. 27.

<sup>30</sup> Maticena A. (1984), *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb, Bologna.

<sup>31</sup> Quagli A., Teodori C. (2005), *L'informativa volontaria per settori di attività*, FrancoAngeli, Milano.

<sup>32</sup> Avallone, *L'impatto dell'informativa contabile*, op. cit.

sicurezza, ecc.)<sup>33</sup>. La crescita dell'ampiezza del quadro informativo proposto e dei suoi destinatari rende il controllo amministrativo-contabile una leva ancora più efficace nell'intento di perseguire un obiettivo del valore omni-comprendivo, nei confronti della pluralità dei portatori d'interessi.

Partendo da tale presupposto, proponiamo un'analisi qualitativa del rapporto intercorrente tra *output* (miglioramento della qualità dell'informativa divulgata) e *outcome* (creazione di valore) del controllo amministrativo-contabile.

Per poter fare ciò, osserviamo gli impatti del controllo amministrativo-contabile sui principali parametri utilizzabili al fine di quantificare la creazione di valore. Come noto, i modelli volti alla quantificazione del valore creato sono fondati sull'impiego di parametri quali flussi di reddito o di cassa e tassi. Focalizzandoci prevalentemente sui modelli che impiegano parametri reddituali, quali EVA® e reddito residuale, procediamo dapprima con l'analisi che osserva l'impatto del miglioramento dell'informativa divulgata sui costi e sui ricavi e successivamente sul rischio.

#### *4.2.1. I controlli sull'informativa aziendale: effetti negativi sui flussi reddituali*

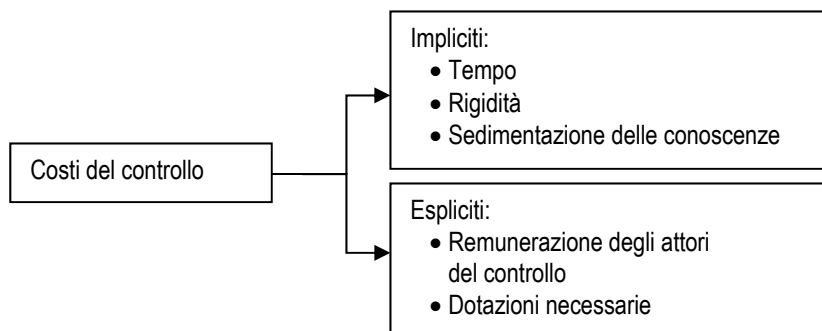
I costi generati dall'implementazione di un sistema di controlli sull'informativa aziendale possono essere di tipo implicito o esplicito ed impattano negativamente sui flussi di reddito da ricomprendere nella stima del valore creato. Come indicato in figura 1, il processo di controllo sull'informativa aziendale determina alcuni costi che l'azienda si trova a dover sopportare.

Tra quelli di natura implicita, ovvero privi di rappresentazione in bilancio, si riscontra l'investimento effettuato in termini di tempo dedicato alla suddetta attività e il costo-opportunità. Come noto, gli *invisible asset* rappresentano una variabile-chiave nella difesa del vantaggio competitivo e, quindi, per la redditività dell'azienda. Essi, inoltre, entrano a far parte della struttura aziendale mediante un processo di sedimentazione e apprendimento che risulta difficilmente valutabile e che si concreta con il tempo e con l'attività<sup>34</sup>.

<sup>33</sup> Fellegara A. M., D'Este C., Galli D. (2015), *Livelli di disclosure e scelte di integrated reporting nelle grandi imprese Italiane. L'informativa aziendale tra globalizzazione e identità territoriale*, FrancoAngeli, Milano.

<sup>34</sup> Gonnella, *L'azienda di produzione*, op. cit., pp. 33 e ss.

Fig. 1 – I costi del controllo



Tra i costi impliciti<sup>35</sup>, inoltre, è possibile osservare quello derivante dalla generazione di cultura aziendale tale da contribuire a costituire un efficace ambiente del controllo. Oltre a ciò, è possibile annoverare tra i suddetti costi anche quello implicitamente sostenuto per la definizione di un assetto organizzativo idoneo alla realizzazione di processi di controllo amministrativo-contabile, capaci di minimizzare la divulgazione di erronee informazioni. In questo contesto, il costo implicito consiste nella realizzazione dei processi di sedimentazione volti alla creazione di conoscenze e competenze adeguate per la realizzazione di processi di controllo di qualità capaci di generare *output* in termini di affidabilità dell'informativa. La realizzazione di un controllo di qualità, infatti, genera e richiede alcune specifiche risorse invisibili, quali le capacità, il capitale reputazionale, la competenza e l'esperienza<sup>36</sup>.

La realizzazione del controllo può originare, infine, una riduzione della flessibilità dei processi decisionali e operativi, in sostanza dell'attività dell'azienda.

L'impegno dell'azienda per la realizzazione di un processo di controllo di qualità, capace di produrre una informativa ritenuta affidabile, genera anche alcuni costi che presentano una remunerazione esplicita. Tra questi, un ruolo preminente è assunto dalla predisposizione delle risorse necessarie per la realizzazione i controlli di primo, secondo e terzo livello tra i quali si colloca l'attività di *internal auditing*, i cui ambiti di intervento risultano sempre

<sup>35</sup> Riguardo a questo tema, si fa riferimento al modello esplicitato in D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno*, Giappichelli, Torino, pp. 67 e ss.

<sup>36</sup> Duff A. (2004), *Audit quality: Dimensions of Audit Quality*, The Institute of Chartered Accountants of Scotland, Edinburgh.

crescenti. Essi infatti, a partire dalle verifiche a consuntivo, si sono allargati alla progettazione dei sistemi di controllo e al supporto nella gestione dei rischi<sup>37</sup>. I costi del controllo sono, inoltre, riconnessi al tempo dedicato e alle energie spese dall'amministrazione per svolgere correttamente la procedura di controllo stabilita e i processi dedicati alla valutazione dei rischi consistenti nella possibilità che il sistema aziendale divulghi informazioni non attendibili. Oltre a ciò, la costituzione di un valido processo di controllo sull'informativa-aziendale genera la necessità di effettuare investimenti per l'approvvigionamento di adeguate strumentazioni, quali ad esempio le risorse software e hardware.

#### 4.2.2. *I controlli sull'informativa aziendale: effetti positivi sui flussi reddituali*

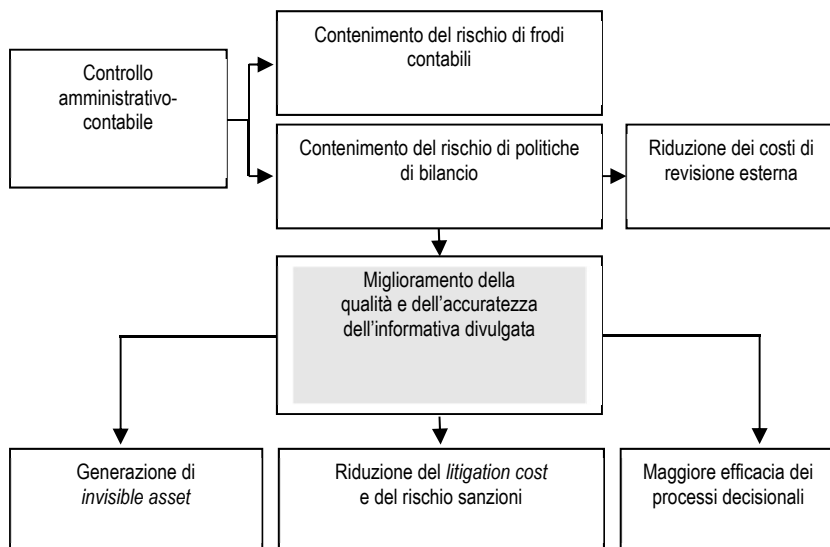
Il sistema di controllo amministrativo-contabile può generare alcuni importanti benefici, che ne rappresentano l'*output* in termini di produzione di flussi informativi affidabili e, quindi, di miglioramento dell'informativa di tipo economico-finanziario e non. La letteratura accademica ha studiato e dimostrato numerose relazioni capaci di illustrare come la qualità della *disclosure* possa, a sua volta, impattare sulla creazione del valore mediante gli effetti prodotti sui parametri ad essa strumentali. Il presente paragrafo si focalizza sugli *outcome* derivanti da un miglioramento dell'informativa divulgata sui parametri capaci di produrre incrementi dei flussi di reddito.

Come emerge dalla Figura 2, il controllo sull'informativa aziendale genera alcuni *output* che possono, in ultima analisi, originare effetti positivi sui flussi reddituali.

<sup>37</sup> D'Onza, *Il sistema di controllo interno*, op. cit., p. 246.



Fig. 2 – I benefici del controllo amministrativo-contabile



In prima battuta, è possibile individuare un contenimento dei rischi che riguardano le frodi contabili, che possono portare ad appropriazioni indebite da parte di alcuni *stakeholder* a scapito di altri.

Il contenimento delle frodi contabili, dovuto al potenziamento dell’attendibilità dell’informativa divulgata, inoltre, costituisce un fattore capace di arginare il cosiddetto “*entrenchment effect*”. L’*entrenchment effect* di tipo manageriale generalmente si riferisce ad azioni poste in essere dagli amministratori, quali ad esempio la diffusione di informativa non attendibile, allo scopo di evitare la revoca dalla loro funzione o di orientare una eventuale remunerazione legata ai risultati conseguiti<sup>38</sup>. Tale fenomeno assume una maggiore probabilità di manifestazione nelle società ad azionariato diffuso, peraltro maggiormente predisposte a manifestare conflitti di agenzia del primo tipo<sup>39</sup>. In quest’ambito, il sistema di controllo amministrativo-conta-

<sup>38</sup> Berger P. G., Ofek E., Yermack D. L. (1997), *Managerial Entrenchment and Capital Structure Decisions*, The Journal of Finance, 52, pp. 1411-1438. Per una più approfondita disamina del c.d. *entrenchment effect* nell’ambito delle società non quotate, con particolare riguardo al fenomeno di allineamento tra interessi e remunerazione degli amministratori, si rinvia al paragrafo 1.3 del presente volume.

<sup>39</sup> Fama E. F., Jensen M. C. (1983), *Separation of Ownership and Control*, Journal of Law and Economics, 26(2), pp. 301-325; Jensen M. C., Meckling W. H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, 3(4), pp. 305-360.

bile favorisce un contenimento dell'*entrenchment* manageriale, grazie a una maggiore attendibilità dell'informativa, e una riduzione dei costi legati al primo conflitto di agenzia.

Le società che, invece, presentano una elevata concentrazione delle quote proprietarie, come le aziende familiari, possono presentare un diverso profilo dell'*entrenchment*. In assenza di una efficace normativa volta a proteggere le minoranze, si osserva una più forte manifestazione del secondo conflitto di agenzia a cui può associarsi un *entrenchment* degli azionisti di maggioranza, che talora ricoprono anche il ruolo di manager, allo scopo di conseguire benefici privati del controllo a scapito delle minoranze<sup>40</sup>. Dal momento che, un più efficace sistema di controllo amministrativo-contabile è capace di arginare la possibilità di attuare politiche di bilancio, esso può limitare gli effetti dell'*entrenchment* di azionisti di controllo e manager perseguiti mediante l'attuazione di manipolazione dei bilanci. Oltre a ciò, l'efficacia di tale sistema costituisce un fattore capace anche di contenere i costi di agenzia legati al processo di auditing e al controllo sull'operato dei manager-azionisti volto, ad esempio, a nascondere andamenti economico-finanziari poco favorevoli, a mostrare maggiori profitti agli altri *stakeholder*<sup>41</sup> o, ancora, a ridurre gli utili ai fini di distribuire dividendi più bassi e trattenere valore<sup>42</sup>.

In seconda battuta, è possibile individuare un contenimento delle politiche di bilancio. Con riferimento a ciò, la letteratura mette in evidenza come la qualità del controllo interno sia associata a una contrazione delle politiche di bilancio poste in essere dall'azienda<sup>43</sup>. Una riduzione delle manipolazioni contabili che hanno ad oggetto il reddito, può generare, in primo luogo, effetti positivi derivanti da una riduzione dei costi sostenuti per la revisione esterna. Un efficace controllo amministrativo-contabile, oltre che contenere i costi legati alla revisione esterna, riduce anche le indicazioni del revisore volte a una corretta riformulazione del bilancio. La letteratura mostra come le indicazioni ricevute dagli auditor siano associate a una riduzione del valore di mercato dell'azienda, a una riduzione della qualità degli utili percepita e,

<sup>40</sup> Claessens S., Djankov S., Fan J., Lang L. H. P. (2002), *Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholders*, Journal of Finance, 57, pp. 2741-2771.

<sup>41</sup> Leuz C., Nanda D., Wysocki P. D. (2003), *Earnings Management and Investor Protection: An International Comparison*, Journal of Financial Economics, 69, pp. 505-527.

<sup>42</sup> Gugler K., Yurtoglu B. B. (2003), *Corporate governance and dividend pay-out ratio policy in Germany*, European Economic Review, 4, pp. 731-758.

<sup>43</sup> Prawitt D. G., Jason L. Smith J. L., Wood D. A. (2009), *Internal Audit Quality and Earnings Management*, The Accounting Review, 84(4), pp. 1255-1280.

quindi, a un incremento dei tassi di rendimento richiesti dagli investitori ovvero del costo del capitale<sup>44</sup>.

In secondo luogo, emerge un miglioramento della qualità e dell'accuratezza dell'informativa divulgata a cui, a sua volta, conseguono taluni possibili *outcome* capaci di produrre effetti positivi sui flussi di reddito.

Si tratta, nello specifico, della generazione di *invisible asset*, quali la fiducia nell'azienda e la sua reputazione percepita da tutti gli *stakeholder*. Come anticipato nel paragrafo precedente, tali risorse, cruciali per la competitività dell'azienda e per la sua attitudine a creare valore, se da un lato originano costi impliciti, dall'altro generano effetti positivi sul reddito, difficilmente quantificabili ma di fondamentale importanza. La mancanza di fiducia nell'azienda o il venir meno della sua reputazione, infatti, possono generare effetti negativi con riferimento al rapporto azienda-ambiente e al suo interagire in modo economicamente conveniente sui mercati di riferimento<sup>45</sup>.

Oltre a quanto sopra riportato, un miglioramento della qualità della *disclosure* può originare una riduzione dei cosiddetti *litigation cost* e una contrazione del rischio di incorrere in sanzioni pecuniarie e interdittive (come ad esempio, le sanzioni previste dal D.Lgs. 231/2001), conseguenti ai reati di falso in bilancio. In entrambi i casi, si osserva un beneficio sul reddito conseguente alla riduzione dei costi imputabili a seguito delle suddette sanzioni o dei potenziali danni reputazionali e di immagine<sup>46</sup>, che potrebbero indebolire le relazioni con gli *stakeholder* (ad esempio, i clienti), determinando una contrazione dei ricavi. Inoltre, la maggiore accuratezza dell'informativa divulgata può favorire processi decisionali esterni ed interni maggiormente snelli ed efficaci. Una maggiore efficacia di questi ultimi contribuisce a contenere la rigidità dell'azienda e a determinare quindi una maggiore economicità.

<sup>44</sup> Hribar P., Jenkins N. T. (2004), *The Effect of Accounting Restatements on Earnings Revisions and the Estimated Cost of Capital*, *Review of Accounting Studies*, 9, pp. 337-356.

<sup>45</sup> Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria. Le aziende agricole*, Vol. I., Pisa, Cursi, p. 46; Gonnella, *L'azienda di produzione*, op. cit., p. 53.

<sup>46</sup> Alcuni studi mettono in evidenza come la volontà di evitare azioni legali possa spingere le aziende ad anticipare la divulgazione delle cosiddette "bad news" (Lev B., 1992, *Information Disclosure Strategy*, *California Management Review*, summer, pp. 9-32). In tal modo, il management mira a proteggersi da eventuali azioni legali legate alla mancata divulgazione delle informazioni cosiddette "price sensitive". Per approfondimenti, si rinvia a: Avallone, *L'impatto dell'informativa contabile*, op. cit.

### 4.2.3. *Gli impatti dei controlli sul rischio*

Gli indicatori della creazione del valore, come detto, prevedono l'impiego di tassi di sconto che esprimono il profilo di rischio operativo e finanziario dell'azienda. Si tratta del costo del capitale proprio e di debito. Più elevati tassi di remunerazione del capitale determinano una contrazione del valore creato.

La letteratura sovente ha dimostrato il ruolo della qualità dell'informativa divulgata nel determinare l'entità del tasso del rendimento richiesto per l'investimento<sup>47</sup>. L'asimmetria informativa incrementa, infatti, il cosiddetto rischio informativo. Dal momento che le informazioni – prevalentemente riferite al reddito<sup>48</sup> – assumono un ruolo determinante nelle decisioni di investimento, i portatori di capitali richiedono tassi di rendimento più alti quando il rischio informativo è più elevato, generando così un più elevato costo del capitale<sup>49</sup>.

Diversi studi hanno ampiamente indagato la relazione tra la qualità del reddito e il costo del capitale proprio<sup>50</sup> e di debito<sup>51</sup>.

Gli studi prevalenti hanno, dunque, dimostrato che a una più bassa qualità dell'informativa e alla realizzazione di politiche di bilancio corrisponde un

<sup>47</sup> Francis J., LaFond R., Olsson P. M., Schipper K. (2005), *The market pricing of accruals quality*, Journal of Accounting and Economics, 39, pp. 295-327.

<sup>48</sup> Biddle G., Seow G., Siegel A. (1995), *Relative versus incremental information content*. *Contemporary Accounting Research*, 12, pp. 1-23; Francis, J., LaFond R., Olsson P. M., Schipper K. (2004), *Costs of Equity and Earnings Attributes*, *The Accounting Review*, 79(4), pp. 967-101; Liu J., Nissim D. (2002), Thomas J., *Equity valuation using multiples*, Journal of Accounting Research, 40, pp. 135-172.

<sup>49</sup> Francis et al., *Costs*, op. cit.; Aboody D., Hughes J., Liu J. (2005), *Earnings Quality, Insider Trading, and Cost of Capital*, Journal of Accounting Research, 43(5), pp. 651-673; Easley D., O'Hara M. (2004), *Information and the Cost of Capital*, Journal of Finance, 59, pp. 1553-1583; Gray P., Koh P. H., Tong Y. H. (2009), *Accruals Quality, Information Risk and Cost of Capital: Evidence from Australia*, Journal of Business Finance & Accounting, 36(1) & (2), pp. 51-72; Leuz C., Verrecchia R. (2004), *Firms' capital allocation choices, information quality, and the cost of capital*, University of Pennsylvania Working Paper.

<sup>50</sup> Ashbaugh-Skaife H., Collins D. W., LaFond R. (2006), *Corporate governance, risk and cost of equity capital*, Working paper, University of Wisconsin at Madison and University of Iowa; Bhattacharya N., Desai H., Venkataraman K. (2007), *Does Earnings Quality Affect Information Asymmetry? Evidence from Trading Costs*, *Contemporary Accounting Research*, 30(2), pp. 482-516; Botosan, C. A. (1997), *Disclosure level and the cost of equity capital*, *The Accounting Review*, 72(3), pp. 323-349; Francis et al., *Market*, op. cit.; Francis et al., *Costs*, op. cit.

<sup>51</sup> Francis et al., *Market*, op. cit.; Ge W., Kim J. B. (2014) *Real Earnings Management and the Cost of New Corporate Bonds*, Journal of Business Research, 67(4), pp. 641-647; Sengupta P. (1998), *Corporate Disclosure Quality and the Cost of Debt*, *Accounting Review*, 73(4), pp. 459-474.

più elevato costo del capitale proprio ( $K_e$ ), mentre a fronte di risultati più trasparenti, si riscontra un  $K_e$  più contenuto.

Con riferimento al capitale di terzi, gli studi hanno verificato che la qualità degli utili impatta sul costo del capitale di debito ( $K_d$ ), assumendo che la prima possa impattare sul rischio di default percepito. In linea con quanto sopra riportato, altri studi<sup>52</sup> dimostrano come le politiche di bilancio impattino negativamente sul costo del capitale di debito. Questo dimostra che i finanziatori sono capaci di valutare la qualità dell'informativa divulgata e di "proteggersi" richiedendo una remunerazione basata su essa.

Oltre a ciò, la divulgazione di informativa ritenuta affidabile, sia essa di tipo contabile, sia invece di tipo qualitativo o sociale, impattando positivamente sugli *invisible asset* dell'azienda, quali ad esempio la reputazione, l'immagine e la fiducia, può contribuire a migliorare la competitività dell'azienda sul mercato dei capitali. In tal senso, essa può spuntare condizioni più convenienti in termini sia di raccolta dei capitali propri e sia di reperimento di finanziamenti. Gli enti finanziatori, infatti, possono essere indotti, in caso di percepita affidabilità dell'informativa divulgata, a concedere maggiori finanziamenti o tassi meno elevati. La possibilità di ricorrere in quantità sufficienti e a prezzi convenienti al capitale di debito, come noto, consente vantaggi legati sia a una definizione conveniente del *leverage* aziendale, sia a un più opportuno "sfruttamento" della leva finanziaria<sup>53</sup>.

La letteratura, dunque, mette in evidenza come la qualità dell'informativa, potendo ridurre il costo del capitale, sia una leva efficace per creare valore. Il controllo sull'informativa aziendale, migliorando la qualità della

<sup>52</sup> Bharath S. T., Sunder J., Sunder S. V. (2008), *Accounting Quality and Debt Contracting*, The Accounting Review, 83(1), pp. 1-28; Francis *et al.*, *Market*, op. cit.; Prevost A. K., Skousen C. J., Rao R. P. (2008), *Earnings Management and the Cost of Debt*, in <http://ssrn.com/>.

<sup>53</sup> Con riferimento all'impatto dell'effetto leva sul costo del capitale, si consideri quanto segue: «... da un lato, l'incremento del *leverage* amplifica la volatilità del reddito netto, rispetto a quello operativo, aumentando il rischio finanziario; dall'altro lato esso potrebbe consentire uno sfruttamento più conveniente dell'effetto leva consistente, come noto, nell'incremento del reddito netto a seguito dell'aumento del *leverage*, entro i limiti in cui la redditività operativa sia superiore al tasso di remunerazione della posizione finanziaria netta», Bernini F., La Rosa F., (2009), *Un'analisi delle relazioni tra la struttura finanziaria e il costo del capitale nelle aziende del distretto cartario lucchese. Alcune evidenze empiriche*, in Lipari C., Guzzo G., *Ripensare l'azienda. Approcci generalisti e specialisti tra momenti, funzioni, settori*, FrancoAngeli, Milano. Si consultino, inoltre: Ferrero G. (1981), *Finanza aziendale*, Giuffrè, Milano, p. 35; Di Lazzaro F. (1990), *I tassi nella determinazione del capitale economico aziendale*, Giuffrè, Milano, p. 44; Poddighe F. (1993), *Le possibilità e i limiti dell'azione sull'effetto leva, in condizioni economiche stabili o perturbate*, Finanza, Credito e Assicurazione, Scritti in onore di Carlo Masini, Tomo quarto, Egea, Milano, p. 170.

disclosure, rappresenta, anche con riferimento a questo parametro, un processo necessario ai fini di orientare l'azienda ad una logica del valore.

### **4.3. Le relazioni tra gli attori del controllo sull'informativa aziendale**

#### *4.3.1. Il Collegio Sindacale e il soggetto incaricato della Revisione Legale*

Come già anticipato, le fasi di progettazione, esecuzione e verifica dei controlli sull'informativa aziendale (CIA) coinvolgono una pluralità di attori, strumenti e processi volti a favorire l'efficacia e l'efficienza con cui il sistema informativo aziendale è in grado di soddisfare le esigenze informative dei soggetti esterni ed interni all'impresa<sup>54</sup>.

Con specifico riferimento alla fase di verifica dei CIA posti in essere dalle aziende, assumono particolare rilievo il ruolo e la relazione che intercorre tra Collegio sindacale e soggetto incaricato della revisione legale dei conti<sup>55</sup>. Le attività di vigilanza e di verifica ad essi attribuite, infatti, rispondono alla necessità di offrire tutela a due distinti ordini di interessi. Da un lato, infatti, il legislatore ha inteso offrire ai soci, espressione della proprietà dell'impresa, una tutela di fronte all'autonomia gestionale dell'organo amministrativo. Dall'altro, la presenza di due distinti organi di controllo indipendenti, uno di fonte interna e l'altro squisitamente esterno, risponde all'esigenza di tutelare i terzi utilizzatori dell'informativa societaria, accrescendone il livello di fiducia.

Il Collegio sindacale, infatti, rappresenta il tipico e primo organo di controllo societario, incaricato dal legislatore di un ampio potere di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società (art. 2403 c.c.)<sup>56</sup>. Il soggetto incaricato della revisione legale dei conti,

<sup>54</sup> Per un approfondimento sul tema si vedano, tra gli altri, D'Onza, *Il sistema di controllo interno*, op. cit., pp. 62-75.

<sup>55</sup> Per semplicità espositiva, non si esporranno qui dettagliatamente i casi in cui la legge prevede la presenza del collegio sindacale, del revisore unico o della società di revisione. Inoltre, non si farà riferimento ai casi in cui al Collegio sindacale viene attribuita anche la revisione legale dei conti, come disposto dall'art. 2409 *bis* c.c.

<sup>56</sup> Sulle funzioni del Collegio Sindacale nell'ambito dei controlli interni aziendali si vedano Bertini U. (1987), *Le funzioni del Collegio Sindacale e il controllo della gestione*, in *Scritti in*

invece, è chiamato ad esprimere, ai sensi del D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, un giudizio professionale in merito all'attendibilità del bilancio, nonché a verificare la corretta tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nei libri e nelle scritture contabili<sup>57</sup>.

Emerge con chiarezza, pertanto, come i ruoli rispettivamente assunti dai due attori del controllo considerati in questa sede presentino evidenti caratteri di complementarità. Da un lato, infatti, l'attività di vigilanza del Collegio sindacale è finalizzata all'accertamento dell'adeguatezza e del concreto funzionamento dei CIA, ossia della loro idoneità a garantire la completezza e la correttezza delle informazioni prodotte dal sistema informativo aziendale. Dall'altro, il soggetto incaricato della revisione legale dei conti costituisce un importante riferimento esterno e indipendente, con particolare riguardo agli aspetti di attendibilità del sistema amministrativo-contabile e, in particolare, dell'informativa di bilancio che da esso scaturisce.

Si è già ampiamente discusso di come i CIA non possano limitarsi ad intervenire nella fase finale di registrazione contabile dei fatti e delle operazioni aziendali, ma debbano estendersi a tutte le fasi della gestione e le aree dell'organizzazione nelle quali trovano origine le operazioni oggetto di rilevazione contabile. In tale prospettiva, pertanto, il Collegio sindacale svolge un'attività di vigilanza ad ampio spettro, finalizzata a valutare l'adeguatezza del sistema di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi aziendali in essere, nonché a verificare l'adeguata e tempestiva applicazione delle azioni correttive proposte all'organo amministrativo al fine di ridurre ad un livello ritenuto accettabile i rischi aziendali.

Con particolare riferimento ai CIA, il Collegio sindacale vigila sull'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative adottate dall'organo amministrativo al fine di accertarne: (i) l'idoneità a garantire la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione, (ii) la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e la salvaguardia del patrimonio aziendale, (iii) la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio<sup>58</sup>.

Il Comitato in parola vigila, inoltre, sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'intero processo di informativa finanziaria, nonché sulla revisione

*memoria di Domenico Amodio*, Cedam, Padova, pp. 71-77; Bertini U. (2006), *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, in *Scritti in onore di Isa Marchini*, pp. 109-115; Marchi, *Revisione aziendale*, op. cit.

<sup>57</sup> Per approfondimenti sul tema si vedano, tra gli altri, Marchi, *Revisione aziendale*, op. cit.; Di Pietra R. (2005), *La revisione contabile in Italia e nella prospettiva internazionale*, Cedam, Padova.

<sup>58</sup> CNDCEC (2015), *Norme di comportamento del Collegio sindacale di società quotate*.

legale dei conti e sull'indipendenza del soggetto incaricato della revisione (art. 19 D. Lgs. 39/2010). Infine, il Collegio sindacale di società quotate, nell'ambito del più ampio dovere di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, è chiamato a verificare l'osservanza da parte degli amministratori delle disposizioni in materia di comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, come previsto dal D. Lgs. 30 novembre 2016, n. 254<sup>59</sup>.

L'attività di verifica posta in essere dal soggetto incaricato della revisione legale è, invece, più marcatamente focalizzata su quei controlli che conducono alla formazione dell'informativa societaria rivolta verso l'esterno, di carattere finanziario e non finanziario. Obiettivo del revisore, infatti, è quello di acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio nel suo complesso non contenga errori significativi, siano essi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali e che la relazione sulla gestione redatta dagli amministratori sia coerente con le informazioni fornite nel bilancio e conforme alla normativa di riferimento<sup>60</sup>. Il revisore o la società di revisione, inoltre, hanno il compito di verificare la corretta tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nei libri e nelle scritture contabili<sup>61</sup>. Nel caso di società quotate, inoltre, il soggetto incaricato della revisione ha il compito di verificare che gli amministratori abbiano predisposto la dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario di cui al D. Lgs. 30 novembre 2016, n. 254 e di esprimere, con apposita relazione distinta da quella sul bilancio, un'attestazione circa la conformità delle informazioni fornite rispetto alla normativa vigente, nonché ai principi ed alle metodologie utilizzati nella redazione di tale dichiarazione<sup>62</sup>. In base a quanto disposto dalla Consob, l'attestazione rilasciata dal revisore deve indicare: (i) le metodologie ed i principi di rendicontazione adottati dalla società nella redazione della dichiarazione sulle informazioni non finanziarie, (ii) le procedure di

<sup>59</sup> L'articolo 3 del D. Lgs. 30 novembre 2016, n. 254 prevede, al primo comma, che gli EIP rilascino una dichiarazione sulle informazioni di carattere non finanziario «nella misura necessaria ad assicurare la comprensione dell'attività d'impresa, del suo andamento, dei suoi risultati e dell'impatto dalla stessa prodotta» sui temi ambientali, sociali, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani e alla lotta contro la corruzione attiva e passiva. A norma del comma 7 del medesimo articolo, spetta all'organo di controllo interno di tali società vigilare sul rispetto di tali disposizioni da parte dell'organo amministrativo.

<sup>60</sup> Articolo 14, comma 1, lett. a) e lett. e) D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39; Principio di revisione ISA (Italia) 200 – *Obiettivi generali del revisore indipendente e svolgimento della revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (Isa Italia)*; Principio di revisione SA (Italia) 720B – *Le responsabilità del soggetto incaricato della revisione legale relativamente all'espressione del giudizio sulla coerenza*.

<sup>61</sup> Articolo 14, comma 1, lett. b) D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39; Principio di revisione internazionale SA (Italia) 250B – *Le verifiche della regolare tenuta della contabilità sociale*.

<sup>62</sup> Art. 3, comma 10, D. Lgs. 30 novembre 2016, n. 254.



revisione poste in essere ed i principi di revisione utilizzati ai fini dell'espressione del giudizio di conformità, (iii) le motivazioni che hanno condotto il revisore all'eventuale rilascio di un'attestazione con rilievi, negativa o di una dichiarazione di impossibilità di esprimere un'attestazione<sup>63</sup>.

Nell'ambito di tale attività, inoltre, il Collegio sindacale di società quotate assume il ruolo di Comitato per il controllo interno e la revisione, investito del compito di vigilare sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dei sistemi di gestione del rischio, di controllo interno e, se presente, di revisione interna. Il Comitato in parola vigila, inoltre, sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'intero processo di informativa finanziaria, nonché sulla revisione legale dei conti e sull'indipendenza del soggetto incaricato della revisione (art. 19 D. Lgs. 39/2010).

L'attività di verifica posta in essere dal soggetto incaricato della revisione legale è, invece, più marcatamente focalizzata su quei CIA che conducono alla formazione dell'informativa societaria rivolta verso l'esterno. Obiettivo del revisore, infatti, è quello di acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio nel suo complesso non contenga errori significativi, siano essi dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali<sup>64</sup>. Il revisore o la società di revisione, inoltre hanno il compito di verificare la corretta tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nei libri e nelle scritture contabili<sup>65</sup>.

Al fine di perseguire tali obiettivi, il soggetto incaricato della revisione è anzitutto tenuto a valutare il sistema amministrativo-contabile e le scritture contabili che da esso scaturiscono e che trovano la loro naturale sintesi nel bilancio, esprimendo un giudizio circa l'attendibilità di tali valori e la loro conformità alle norme vigenti ed ai principi contabili adottati dalla società<sup>66</sup>. In secondo luogo, le attività di verifica poste in essere dal revisore o dalla società di revisione dovranno riguardare quelle procedure di controllo interno suscettibili di determinare un impatto rilevante sul bilancio allo scopo di valutare il rischio che questo presenti errori significativi dovuti a frodi. Ai fini della revisione legale dei conti, le tipologie di errori intenzionali (frodi) rilevanti riguardano: (i) errori derivanti da una falsa informativa finanziaria

<sup>63</sup> Art. 5, Regolamento Consob di attuazione del D. Lgs. 30 novembre 2016, n. 254, relativo alla comunicazione di informazioni di carattere non finanziario, adottato con delibera n. 20267 del 18 gennaio 2018.

<sup>64</sup> Art. 14, comma 1, lett. a) D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39; Principio di revisione ISA (Italia) 200 – *Obiettivi generali del revisore indipendente e svolgimento della revisione contabile in conformità ai principi di revisione internazionali (Isa Italia)*.

<sup>65</sup> Art. 14, comma 1, lett. b) D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39; Principio di revisione internazionale SA (Italia) 250B – *Le verifiche della regolare tenuta della contabilità sociale*.

<sup>66</sup> Marchi, *Revisione aziendale*, op. cit., pp. 17-18.

ed (ii) errori derivanti da appropriazioni indebite di beni ed attività dell'impresa. Infine, con riferimento al giudizio sulle dichiarazioni di carattere non finanziario, il soggetto incaricato della revisione legale dei conti negli EIP è tenuto ad effettuare una più ampia attività di controllo in merito all'adeguatezza dei sistemi, dei processi e delle procedure utilizzate ai fini della predisposizione di tale informativa.

Nell'espletamento delle attività di vigilanza e verifica dei CIA, il Collegio sindacale ed il soggetto incaricato della revisione legale dei conti adottano approcci e modalità non dissimili tra loro. Tenendo conto dei rispettivi ambiti di intervento, infatti, la normativa e le prassi professionali evidenziano come l'attività di vigilanza debba essere pianificata secondo un approccio basato sul rischio e svolta tramite verifiche di tipo sia diretto che indiretto<sup>67</sup>.

Il Collegio sindacale, infatti, deve pianificare la propria attività di vigilanza tenendo conto della rilevanza dei rischi individuati tramite le informazioni acquisite dall'organo amministrativo della società e, in generale, dagli altri attori coinvolti nella progettazione e nell'esecuzione dei CIA. Lo svolgimento delle attività di vigilanza spettanti al Collegio sindacale, infine, avviene essenzialmente mediante: (i) la partecipazione alle riunioni degli organi sociali; (ii) la periodica acquisizione di informazioni dagli amministratori e dalle altre funzioni aziendali; (iii) l'espletamento di operazioni di ispezione e controllo; (iv) lo scambio di informazioni con il soggetto incaricato della revisione legale dei conti.

La società di revisione legale (o il revisore legale) pianifica la propria attività al fine di ridurre ad un livello ritenuto accettabile il rischio di revisione, ossia il rischio di esprimere un giudizio non corretto sul bilancio. Il rischio di revisione viene determinato mediante (i) acquisizione di flussi informativi e documentali dalla direzione e dalle altre funzioni aziendali coinvolte nei CIA; (ii) procedure di analisi comparativa nel tempo e nello spazio dell'informativa societaria, di tipo sia economico-finanziario che non finanziario; (iii) osservazioni dirette ed ispezioni<sup>68</sup>.

Considerati, da un lato, la rilevanza del ruolo assunto dal Collegio sindacale e dal soggetto incaricato della revisione nel tutelare i soci e i terzi destinatari dell'informativa societaria e, dall'altro, gli evidenti caratteri di com-

<sup>67</sup> CNDCEC (2015), *Norme di comportamento del Collegio sindacale di società quotate*; Principio di revisione internazionale ISA (Italia) 300 – *Pianificazione della revisione contabile del bilancio*; Principio di revisione internazionale ISA (Italia) 315 – *L'identificazione e la valutazione dei rischi di errori significativi mediante la comprensione dell'impresa e del contesto in cui opera*.

<sup>68</sup> Per approfondimenti sul tema del processo di revisione, si rinvia a Marchi, *Revisione aziendale*, op. cit.; Hinna L., Messier W. F. (2007), *Auditing: fondamenti di revisione contabile*, McGraw-Hill, Milano.

plementarità e interconnessione delle rispettive attività di vigilanza, sembra opportuno indagare altresì i caratteri fondamentali della relazione che lega i due attori del controllo qui considerati. In particolare, la Figura 3 propone una schematizzazione di tali relazioni, articolata secondo le seguenti dimensioni di analisi: l'oggetto della relazione, gli *output* e gli *outcome* che esse dovrebbero produrre, nonché i fattori di moderazione in grado di influenzare le possibilità di conseguimento degli *output* e degli *outcome* ipotizzati.

In primo luogo, il Collegio sindacale interviene, con ruolo propositivo, nella fase di conferimento dell'incarico di revisione legale dei conti e, con funzioni consultive, in ipotesi di revoca dell'incarico per giusta causa, secondo quanto disposto dall'art. 13 D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39. All'organo di controllo interno, infatti, spetta il compito di redigere una proposta motivata in merito alla scelta del soggetto incaricato della revisione legale nella quale dovranno essere valutati gli aspetti inerenti all'indipendenza del revisore o della società di revisione, alla sua idoneità tecnica ed organizzativa, nonché all'adeguatezza del corrispettivo proposto in relazione alle caratteristiche ed alla complessità dell'incarico di revisione. Tale attività propositiva e consultiva posta a carico del Collegio sindacale trova fondamento nella sua stessa natura di organo di controllo interno delle società di capitali, posto a tutela dell'interesse dei soci e, in generale, dei terzi fruitori dell'informativa societaria. L'intervento di un organismo di controllo indipendente, sia pure interno alla società, nell'ambito del processo di conferimento dell'incarico di revisione consente di assicurare che il revisore legale o la società di revisione incaricati presentino adeguati livelli di competenza, indipendenza e professionalità in relazione alla natura ed alla complessità dello specifico incarico.

Nell'ambito dei più ampi poteri di vigilanza sull'adeguatezza dei CIA, al Collegio sindacale è inoltre attribuito il compito di monitorare l'attività di revisione legale dei conti attraverso analisi documentali e periodici scambi di informazioni circa la pianificazione della revisione, la sua esecuzione ed i risultati significativi emersi nel corso della stessa. Il Collegio, inoltre, deve vigilare in merito al possesso ed al mantenimento dei requisiti di indipendenza del soggetto incaricato della revisione previsti dalla legge e dai principi etici applicabili. Nel caso di società quotate<sup>69</sup>, il soggetto incaricato della revisione legale dei conti deve rilasciare con cadenza annuale al Collegio sindacale, nella sua funzione di Comitato per il controllo interno e la revisione contabile, una dichiarazione scritta in merito alla presenza del requisito

<sup>69</sup> Per semplicità espositiva, si fa qui riferimento alle società con azioni quotate. La normativa vigente, tuttavia, all'art. 16 D. Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39 fa un più ampio riferimento agli Enti di Interesse Pubblico.

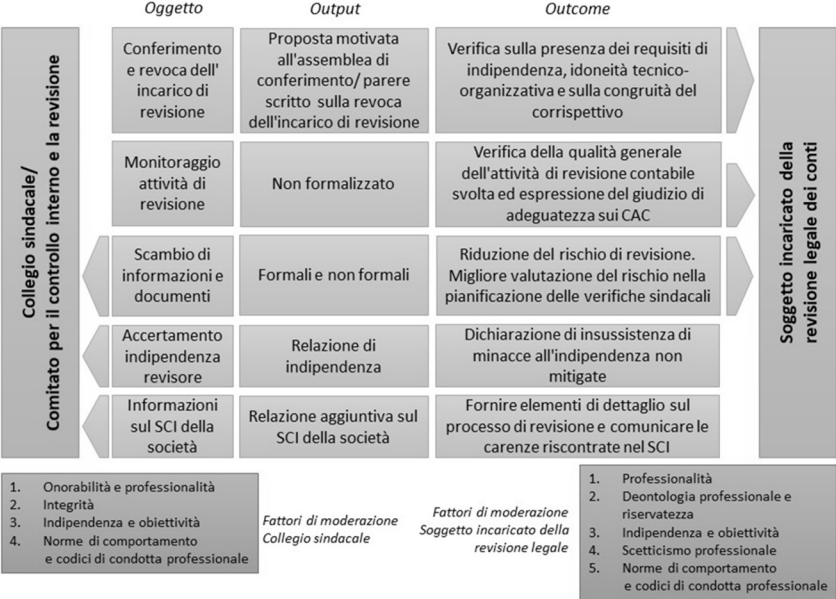
di indipendenza ed alle procedure adottate per mitigare eventuali rischi e minacce all'indipendenza del revisore. L'*outcome* derivante da tale relazione consiste, in primo luogo, nell'accertare che l'attività di revisione presenti adeguati livelli qualitativi. In secondo luogo, il confronto e lo scambio di informazioni con i diversi organi deputati ai controlli interni ed esterni in merito ai rischi rilevanti emersi nelle varie aree operative consente al Collegio di esprimere un giudizio sull'efficienza e la funzionalità dei CAC e sull'idoneità di questi ultimi ad assicurare la completezza e correttezza dei dati economico-finanziari.

Considerata la differente ma, sotto certi aspetti, complementare natura delle funzioni da essi svolte, un periodico scambio di dati ed informazioni tra Collegio sindacale e soggetto incaricato della revisione legale consente di realizzare rilevanti sinergie nello svolgimento delle rispettive attività. In particolare, il Collegio sindacale può evidenziare al revisore legale o alla società di revisione legale eventuali elementi del processo di informativa finanziaria, ovvero rappresentazioni di voci contenute nel progetto di bilancio, in esito all'attività di vigilanza di sua competenza, meritevoli di particolare analisi. Parallelamente, come già osservato in precedenza, gli elementi utilizzati dal revisore per pianificare e svolgere la propria attività, nonché gli esiti delle procedure effettuate, possono costituire per il Collegio sindacale un'utile base di riferimento nell'espressione del proprio giudizio di adeguatezza sui CIA posti in essere dalla società. Tale scambio di informazioni assume carattere obbligatorio e formalizzato in presenza di EIP, allorché la normativa vigente prevede, in capo al soggetto incaricato della revisione legale dei conti, il dovere di presentare una relazione aggiuntiva al Collegio sindacale che descriva la portata e la tempistica della revisione, espliciti le procedure di revisione svolte ed i risultati delle stesse, e segnali eventuali carenze nei CAC della società sottoposta a revisione.

Con riferimento, infine, ai fattori di moderazione che contribuiscono ad agevolare e/o ostacolare il conseguimento degli *outcome* ipotizzati, nonché i complessivi obiettivi di vigilanza e controllo sui CIA, un ruolo di primo rilievo assumono i requisiti di professionalità e di indipendenza sia dei soggetti che compongono il Collegio sindacale, sia del soggetto incaricato della revisione legale dei conti. La professionalità, intesa come il possesso di adeguate conoscenze non soltanto in materia contabile, ma anche in tema di efficacia ed efficienza dei controlli, agevola la pianificazione e lo svolgimento di verifiche appropriate alle caratteristiche e alla complessità dell'incarico. Risulta, infine, imprescindibile il possesso di requisiti di obiettività, indipendenza e scetticismo professionale, come richiesto non solo dalla normativa

vigente, ma anche dai codici deontologici e dalle norme di comportamento elaborati da associazioni e ordini professionali.

Fig. 3 – Le relazioni tra Collegio sindacale e Soggetto incaricato della revisione legale dei conti



### 4.3.2. Il Chief financial Officer e gli attori del controllo

Nel contesto attuale, il Chief Financial Officer (CFO) o Direttore Amministrativo e Finanziario (DAF) è in generale la figura che ha la visione ultima del valore generato dall'azienda per gli azionisti. Nel corso dell'ultimo decennio, il CFO ha visto il suo ruolo espandersi sempre più da figura tecnica amministrativo-contabile a figura di supporto trasversale a decisioni aziendali complesse e interdisciplinari che spaziano dalla strategia, alle previsioni, alla gestione del rischio, al sistema di controllo interno, ai sistemi informativi aziendali<sup>70</sup>.

<sup>70</sup> Greco G. (2010), *La comunicazione economico-finanziaria nell'annual report. Modelli teorici e metodi di ricerca empirica*, Giappichelli, Torino.

Il CFO rappresenta anche un attore fondamentale dei controlli amministrativo-contabili nelle imprese di grandi e medie dimensioni, quotate e non. Il CFO sovrintende infatti all'intero processo amministrativo-contabile, dall'elaborazione dei documenti originari, fino alle rilevazioni contabili e alla redazione di rapporti infra-annuali e di bilanci<sup>71</sup>. I soggetti deputati al controllo amministrativo-contabile effettuano verifiche nel corso dell'esercizio sulla regolare tenuta della contabilità, sulla corretta rilevazione dei fatti nelle scritture contabili ed esprimono un giudizio sul bilancio. In questa attività, questi soggetti trovano naturale controparte nel CFO, che è deputato a fornire informazioni e documenti atti allo svolgimento dell'attività di controllo<sup>72</sup>.

Il CFO è inoltre naturale controparte della funzione *internal audit* nella sua attività operativa. La funzione *internal audit*, se presente, si rivolge al CFO nella sua attività di verifica di funzionalità ed efficacia del sistema di controllo interno e di conformità e regolarità dei comportamenti. Il CFO fornisce documenti e informazione all'*internal audit* nella verifica, ad esempio, dell'affidabilità dei sistemi informativi e di rilevazione contabile, all'adeguatezza dei sistemi di autorizzazione amministrativa volti a mitigare i rischi e reprimere o prevenire le frodi contabili o la violazione di leggi e regolamenti.

Avendo come riferimento uno schema generale di controllo amministrativo-contabile diffuso nelle associazioni professionali in Italia e nei Paesi Anglosassoni, possiamo declinare il contributo del CFO e i flussi informativi che lo collegano agli attori del controllo<sup>73</sup>.

Il CFO riveste un ruolo fondamentale sin dal momento della comprensione dell'impresa e del suo contesto, con la contestuale valutazione del rischio di controllo. Tra gli elementi su cui il controllo amministrativo-contabile focalizza nella analisi dell'ambiente di controllo vi sono ad esempio i valori, principi e regole di comportamento alla base dell'accuratezza dei rendiconti contabili, che il CFO trasmette. Tra gli altri fattori di contesto monitorati, in cui il CFO svolge un ruolo centrale, vi è la valutazione e la promozione della cultura del rischio dell'area amministrativo-contabile, e la supervisione del sistema informativo. Il CFO sovrintende al sistema ERP aziendale, all'automazione amministrativa e contabile nell'elaborazione dei dati e nella predisposizione automatica di situazioni contabili e bilanci. Il controllo

<sup>71</sup> Allegrini M. (2005), *Il CFO italiano. Funzioni assegnate e posizionamento organizzativo. Un'indagine empirica*. Atti del 30 Convegno Nazionale ANDAF, Tenerife.

<sup>72</sup> Per semplicità espositiva non si espongono qui dettagliatamente i casi in cui la legge prevede la presenza del collegio sindacale, il revisore unico o della società di revisione.

<sup>73</sup> Cfr. D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management* (Vol. 81), Giuffrè, Milano, pp. 63 e ss.

dei revisori focalizza l'attenzione sull'architettura e il funzionamento di questi sistemi al fine di assicurare l'attendibilità delle informazioni fornite.

Nella comprensione dell'ambiente di controllo e nella valutazione dei rischi, i soggetti incaricati della revisione legale ottengono dal CFO documenti e notizie utili all'attività di controllo e possono procedere ad accertamenti, verifiche ed esame di atti e documentazione.

Per quanto riguarda il sistema informativo e i processi di gestione correlati e rilevanti per l'informativa economico-finanziaria, la disponibilità alle verifiche del CFO e i flussi informativi forniti sono essenziali per i controlli sulla validità, correlazione, ammissibilità e quadratura tra i dati immessi<sup>74</sup>. Similmente il CFO fornisce informazioni e documenti sui controlli specifici e generali. I controlli sull'immissione dei dati contabili, sull'elaborazione degli stessi e sul loro *output*, oltre ad essere oggetto di responsabilità diretta del CFO, vengono valutati dai soggetti deputati al controllo.

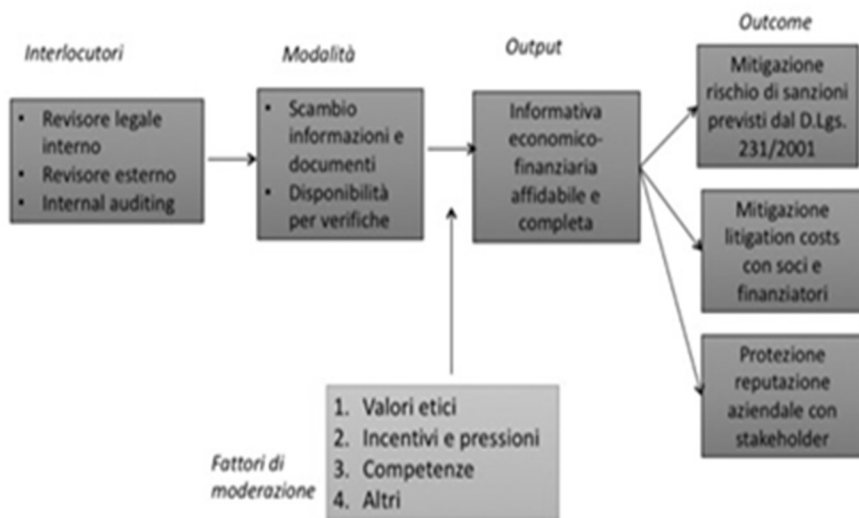
Per quanto riguarda il monitoraggio, il CFO collabora alla verifica periodica e continuativa dell'efficienza e dell'efficacia del controllo interno. Questo passaggio è essenziale, in quanto solo la regolare tenuta della contabilità e il regolare svolgimento dei processi amministrativi contabili è in grado di prevenire le frodi contabili e assicurare l'attendibilità dei bilanci e degli altri report, nell'interesse più generale di tutti gli *stakeholder*.

Gli *outcome* di un corretto funzionamento della relazione tra CFO e altri attori del controllo amministrativo-contabile sono di assoluto rilievo. In primo luogo, un *outcome* fondamentale è la mitigazione del rischio di sanzioni previste dal D. Lgs. 231/2001 e del rischio di contenzioso con soci e finanziatori. In secondo luogo, un *outcome* rilevante è la protezione della reputazione aziendale con gli *stakeholder*. La presenza di errori, l'inattendibilità dei bilanci, eventuali accuse di falso in bilancio, presentano conseguenze molto negative dal punto di vista reputazionale per un'ampia varietà di *stakeholder*. L'attendibilità del bilancio e dell'informativa esterna può essere invece un fattore di successo nell'attrazione di investitori, di finanziatori e in generale nella percezione di affidabilità trasmessa dall'azienda. In questo senso, essa può essere di aiuto alla crescita e allo sviluppo aziendale.

La Figura 4 traccia una mappa delle relazioni tra CFO ed altri attori del controllo sull'informativa aziendale, definendo l'*output* della relazione e gli *outcome*.

<sup>74</sup> Cfr. Marchi L. (1993), *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano.

Fig. 4 – Le relazioni tra CFO ed altri attori del controllo sull'informativa aziendale



#### 4.3.3. Il Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari e gli organi di controllo nelle società quotate

Nel corso degli ultimi anni si è assistito ad un rafforzamento dei sistemi di controllo sull'informativa contabile e ad un ampliamento degli organi in essi ricompresi. A seguito dei numerosi dissesti finanziari verificatisi sia in ambito internazionale che nazionale – a titolo esemplificativo si pensi ai casi Enron e Parmalat – il legislatore ha avvertito l'esigenza di fornire adeguati strumenti normativi per il miglioramento della correttezza e dell'attendibilità delle informazioni economico-finanziarie contenute nei *financial report* al fine di consentire una maggiore tutela degli interessi dei diversi *stakeholder*<sup>75</sup>.

Perseguendo tali obiettivi, il legislatore ha introdotto, per le società quotate, la figura del Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari (in seguito Dirigente Preposto)<sup>76</sup>.

<sup>75</sup> Allegrini M., Silvestri A., *Il dirigente preposto*, pp. 82-109; Corsi K. (2011), *Gli impatti della L. n. 262/2005*, in Allegrini M., *Risk reporting e sistemi di controllo interno. Un'analisi comparata tra Italia e Regno Unito*, FrancoAngeli, Milano.

<sup>76</sup> La legge sancisce l'obbligo per le sole società quotate tuttavia le società non quotate possono, su base volontaria, nominare il dirigente preposto. Art 154 bis del TUF.



La legge per la tutela del risparmio (legge 28 dicembre 2005, n. 262)<sup>77</sup> attribuisce al dirigente preposto significative funzioni di controllo sull'informativa contabile e finanziaria. In particolare, l'art. 154 bis del T.U.F. affida al dirigente preposto il compito di: (i) attestare con propria dichiarazione scritta la corrispondenza degli atti e delle comunicazioni societarie diffusi al mercato alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili; (ii) predisporre adeguate procedure amministrative e contabili riguardanti la formazione del bilancio d'esercizio; (iii) attestare, unitamente agli organi amministrativi delegati, con apposita relazione allegata al bilancio d'esercizio (e alla relazione semestrale) l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure organizzative e contabili, nonché la corrispondenza dei bilanci alle risultanze dei libri e delle scritture contabili e la loro idoneità a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale economica e finanziaria della società<sup>78</sup>. Il dirigente preposto ha, dunque, il compito fondamentale di implementare una serie di procedure e verifiche volte a garantire l'attendibilità dell'informativa contabile e l'efficacia del sistema dei controlli amministrativo-contabili.

Dall'analisi delle funzioni poste a capo del dirigente preposto emerge il ruolo determinante che esso svolge quale responsabile dell'attendibilità e correttezza dell'informativa economico-finanziaria della società nei confronti del mercato e degli *stakeholder*.

Data la significatività dei compiti attribuitigli dal legislatore, il dirigente preposto rientra a pieno titolo nell'ambito della funzione di controllo interno<sup>79</sup>. A tal riguardo, studi empirici hanno dimostrato che il dirigente preposto si identifica con il CFO o Direttore Amministrativo.

Nell'espletamento delle sue funzioni il dirigente preposto instaura una fitta rete di relazione con gli organi, sia interni che esterni alla società ed in particolare, con gli altri organi che contribuiscono alla formazione e alla verifica dei dati di bilancio e delle informative economico-finanziarie della società. Più specificatamente, il dirigente preposto interagisce con, il collegio sindacale che vigila sull'adeguatezza del sistema amministrativo-contabile;

<sup>77</sup> La normativa italiana trae ispirazione dalle delle disposizioni statunitensi del Sarbanes Oxley Act (SOX) emanata nel 2002. Il SOX introduce l'obbligo per il Chief Executive Officer (CEO) e il Chief Financial Officer (CFO) di attestazione della correttezza e completezza dell'informativa contabile. Per approfondimenti sulle similitudini tra la legge 262/2005 e il SOX si rinvia a Allegrini, *Risk reporting*, op. cit., comparazione su Italia sox, pp. 127-129.

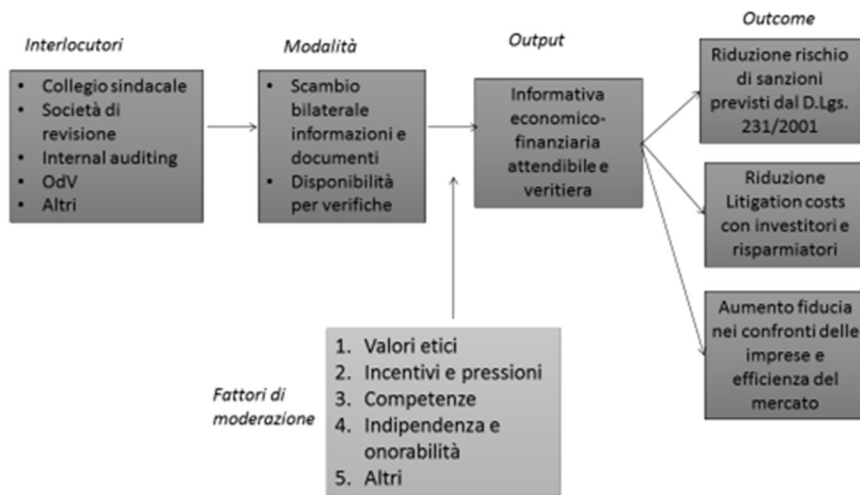
<sup>78</sup> Per semplicità espositiva non si è tenuto conto delle funzioni del dirigente preposto nel caso di gruppi aziendali e delle relazioni che intercorrono tra il dirigente preposto della controllante e i dirigenti preposti (se previsti) delle controllate. Per una disamina approfondita sul tema si veda: Allegrini M. (2008), *Il controllo interno nei gruppi aziendali*, McGraw-Hill, Milano.

<sup>79</sup> D'Onza, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, op. cit., p. 248.

la società di revisione cui è affidato il compito di verificare la corrispondenza dei bilanci alle scritture contabili e la funzione di *internal audit* che contribuisce alla valutazione dell'adeguatezza dei processi amministrativo-contabili. Inoltre, qualora la società abbia adottato un sistema di controllo interno ai sensi del D. Lgs. 231/2001, il dirigente preposto si interfacerà anche con l'organismo di vigilanza (OdV). È, dunque, necessario analizzare il rapporto funzionale e i flussi informativi del dirigente preposto con gli altri organi sociali al fine di comprendere gli *output* e gli *outcome* a cui tali relazioni consentono di pervenire.

La Figura 5 descrive le relazioni che intercorrono tra il dirigente preposto e gli altri organi del controllo sull'informativa aziendale, evidenziando una serie di elementi che caratterizzano tali relazioni. In particolare, oltre agli interlocutori con cui il dirigente preposto si interfaccia, si evidenziano anche le modalità secondo cui si sviluppano le relazioni tra il dirigente preposto e gli altri attori del controllo amministrativo-contabile e i fattori di moderazione che determinano il concreto raggiungimento degli *output* e degli *outcome* che tali relazioni mirano a raggiungere.

Fig. 5 – Le relazioni tra Dirigente Preposto ed altri attori del controllo amministrativo-contabile



In primo luogo, il dirigente preposto interagisce con il collegio sindacale a cui è deputato il compito di vigilare, tramite ispezioni e richiesta di informazioni, sull'operato del dirigente preposto. Per il corretto svolgimento dell'attività ispettiva da parte del collegio sindacale è necessario, dunque che

il dirigente preposto metta a disposizione dell'organo collegiale tutte le informazioni e i documenti necessari per lo svolgimento delle verifiche e dei controlli a cui il collegio sindacale è deputato.

I compiti e le funzioni svolte dalla figura del dirigente preposto sono oggetto di controllo anche da parte della società di revisione contabile. Risulta, pertanto, necessario che tra le due figure si instauri un rapporto di collaborazione attraverso uno scambio continuo di informazioni e documenti al fine di migliorare l'efficienza dei controlli sull'informativa contabile.

Le relazioni che intercorrono tra il dirigente preposto e la funzione di *internal auditing* assumono valenza biunivoca. In particolare, l'*internal auditing* deve garantire un adeguato scambio di informazioni nei confronti del dirigente preposto sullo stato del sistema di controllo amministrativo-contabile e al contempo il dirigente preposto fornisce informazioni alla funzione di *internal auditing*, nell'ambito del processo di *risk assessment* fornendo le proprie valutazioni sulle aree ritenute maggiormente esposte al rischio. Tra le due figure si determina, dunque, un costante flusso informativo al fine di garantire un efficace sistema di controllo interno<sup>80</sup>.

Infine, si denota un rapporto bilaterale anche tra il dirigente preposto e l'OdV. Più precisamente, il dirigente preposto fornisce all'OdV informazioni tempestive sull'attività svolta. A sua volta l'OdV fornisce al dirigente preposto informazioni sull'applicazione del modello di prevenzione dei rischi di reato rilevanti in ambito amministrativo-contabile<sup>81</sup>.

Obiettivo primario delle relazioni che intercorrono tra il dirigente preposto e gli altri organi del controllo amministrativo-contabile è rappresentato dalla produzione di un'informativa economico-finanziaria attendibile, completa e veritiera. Fornire un'informativa veritiera sulla situazione economica, patrimoniale e finanziaria consente, infatti, all'azienda una maggiore capacità di attrarre capitali, siano essi di rischio o di debito, nonché una migliore allocazione delle risorse aziendali.

Dunque, un'informativa contabile attendibile e completa riduce il rischio di incorrere in una delle sanzioni previste dal D. Lgs. 231/2001 e previene il rischio di contenziosi con azionisti e investitori.

La qualità e la trasparenza delle informazioni economiche-finanziarie rivolte all'esterno è, dunque, requisito fondamentale affinché si instauri un rapporto di fiducia tra l'azienda e i diversi *stakeholder* che a vario titolo ri-

<sup>80</sup> Per approfondimenti sul tema si veda Allegrini, Silvestri, *Il dirigente preposto*, op. cit., pp. 82-109; Corsi K. (2008), *Il sistema di controllo amministrativo-contabile. Prospettive e dinamiche evolutive alla luce degli IAS/IFRS*, Giappichelli, Torino.

<sup>81</sup> Associazione Italiana Internal Auditors (2008), *Approccio integrato al sistema di controllo interno*, Corporate governance paper.

sultano interessati alla *performance* aziendale. Questo consente da un lato, una maggiore creazione di valore da parte dell'azienda e dall'altro una più ampia tutela dei risparmiatori e dei portatori d'interessi in generale.

Affinché le relazioni tra il dirigente preposto e gli altri organi del controllo amministrativo-contabile consentano l'adeguato raggiungimento degli *output* e *outcome* descritti è necessario tener conto di una serie di elementi (in Figura 5 denominati fattori di moderazione).

Nello specifico, è necessario che gli organi predisposti al controllo dei documenti contabili operino secondo i requisiti di professionalità e onorabilità previsti dallo statuto societario e abbiano competenze specifiche che gli consentano di comprendere pienamente i dati e le informazioni contabili e finanziarie dell'azienda. È inoltre fondamentale che tali figure mantengano un comportamento etico nell'espletamento delle proprie funzioni anche nel caso in cui si verificano situazioni che possono generare incentivi alla manipolazione delle informazioni contabili. A tal riguardo, la letteratura accademica ha dimostrato che in periodi di sofferenza finanziaria e declino aziendale vi è una più elevata probabilità che gli organi preposti alla redazione e al controllo delle scritture contabili attuino politiche di bilancio volte a mascherare la condizione di difficoltà dell'azienda con l'obiettivo, ad esempio, di ottenere credito da parte degli istituti finanziari.

#### 4.3.4. *L'internal audit nel quadro degli attori del controllo*

Tra i vari soggetti coinvolti nel controllo sull'informativa aziendale (CIA), un ruolo importante è assolto, inoltre, dalla funzione di *internal auditing* (IA). In particolare negli ultimi anni, in conseguenza degli interventi normativi che hanno determinato l'esigenza di rafforzare i sistemi di controllo interno nelle aziende, l'unità di *internal auditing* è divenuta una delle figure chiavi nell'assicurare il corretto funzionamento del controllo amministrativo-contabile. Soprattutto nel settore degli intermediari finanziari, in cui l'istituzione dell'IA è imposta dalle disposizioni contenute nel quadro regolamentare della vigilanza, la funzione in questione può svolgere un ruolo importante per migliorare i controlli amministrativo-contabili a presidio dell'attendibilità del bilancio<sup>82</sup>.

<sup>82</sup> Per un esame più approfondito sul ruolo della funzione di *internal auditing* nel settore degli intermediari finanziari si vedano Baravelli M., Viganò A. (2000), *L'internal audit nelle banche. Sistema dei controlli interni e linee di cambiamento nelle banche italiane*, Bancaria editrice, Roma; Frigerio E. (1990), *Internal audit nelle banche*, Edibank, Milano; Cappelletto A.

La funzione di *internal auditing* infatti, si pone l'obiettivo di valutare e migliorare il sistema dei controlli interni e la capacità del medesimo di prevenire i rischi che possono portare alla produzione di bilanci non conformi alla normativa di riferimento.

Gli obiettivi e le attività della funzione di *internal auditing* possono variare considerevolmente da azienda ad azienda e dipendono dalla dimensione e dalla struttura dell'impresa, dal suo settore di operatività e dalle richieste provenienti dalla direzione e dagli altri organi di controllo.

In passato nelle società quotate una delle principali attività affidate alla funzione di *internal auditing*, nell'ambito dei controlli amministrativo-contabili, è stata quella di supportare i soggetti incaricati della revisione esterna tramite lo svolgimento di attività di verifica sui controlli presenti nella struttura aziendale per valutarne l'esistenza, l'effettivo funzionamento e il grado di affidabilità.

Quest'attività continua ad essere svolta in molte aziende, anche se la frequenza può variare anche in funzione del fatto che, in certi contesti, il CdA e gli organi di controllo possono richiedere all'IA di orientare la sua attenzione verso l'analisi di processi gestionali che non hanno natura contabile.

Negli ultimi anni, a seguito dell'introduzione della legge sulla Tutela del Risparmio (262/2005), che richiede alle società quotate di attestare l'esistenza e l'effettiva applicazione di adeguate procedure amministrativo-contabili, la funzione di *internal auditing* è stata chiamata a svolgere anche attività di analisi, valutazione e miglioramento dei controlli sui processi di formazione del bilancio.

Nello specifico, la sua attività può essere rivolta alla progettazione del controllo amministrativo-contabile, allo svolgimento di test di verifica del funzionamento effettivo delle procedure implementate, al riesame degli strumenti utilizzati nell'identificare, quantificare, classificare e rappresentare i rischi relativi alle informazioni finanziarie, così come allo svolgimento di indagini specifiche su singole voci, incluse le verifiche di dettaglio sulle operazioni e sui saldi contabili.

Dunque, sostanzialmente, l'*internal audit* ha, soprattutto, il compito di accertare l'esistenza, l'operatività e l'adeguatezza del sistema di controllo contabile interno.

Nell'ambito di tali attività, si crea un campo di azione comune tra la funzione di *internal auditing* e gli altri soggetti sia interni che esterni all'azienda che, a vario titolo, sono coinvolti nel controllo amministrativo-contabile: il Comitato

(2008), *Regolamentazione e risk management nelle imprese assicurative. Profili evolutivi*. FrancoAngeli, Milano.

per il Controllo Interno, il soggetto incaricato della revisione legale dei conti, il Collegio Sindacale, l'Organismo di vigilanza 231 e il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari (DP).

Sulla base dello schema utilizzato in altre parti del lavoro, la Figura 6 propone uno schema di sintesi delle principali relazioni che l'IA stabilisce con gli altri attori coinvolti nel CAC, delle modalità con cui si svolgono tali relazioni e dei principali *output* e *outcome* che ne derivano.

Per quanto riguarda i principali interlocutori della funzione di *internal auditing*, assume particolare rilievo la relazione instaurata con il soggetto incaricato della revisione legale dei conti. È opinione diffusa nella dottrina e nella prassi professionale, infatti, che una stretta collaborazione tra i due attori possa rendere più efficace e meno costosa la revisione di bilancio. Dal punto di vista dell'*external audit*, il principio di revisione ISA Italia n. 610 (utilizzo del lavoro dei revisori interni)<sup>83</sup> stabilisce che, qualora la natura delle responsabilità della funzione di *internal audit* e le attività svolte dalla stessa siano connesse all'informazione finanziaria dell'impresa, la funzione di revisione interna dell'impresa può essere rilevante ai fini della revisione contabile. Dunque, in tal caso, il revisore esterno può prevedere di utilizzare il lavoro già svolto dai revisori interni e/o richiedere la loro assistenza, al fine di modificare la natura o la tempistica delle procedure di revisione da svolgere, ovvero di ridurne l'estensione. In particolare, le società di revisione possono utilizzare il lavoro già svolto dall'IA per evitare duplicazioni, per assumere informazioni sulla società oggetto di revisione, sul suo ambiente di controllo e per identificare e valutare i rischi riguardanti errori significativi relativi ai bilanci aziendali. Una stretta collaborazione tra i due attori può creare, inoltre, un ambiente in cui il revisore esterno può essere informato su questioni significative che possono influire sul suo lavoro.

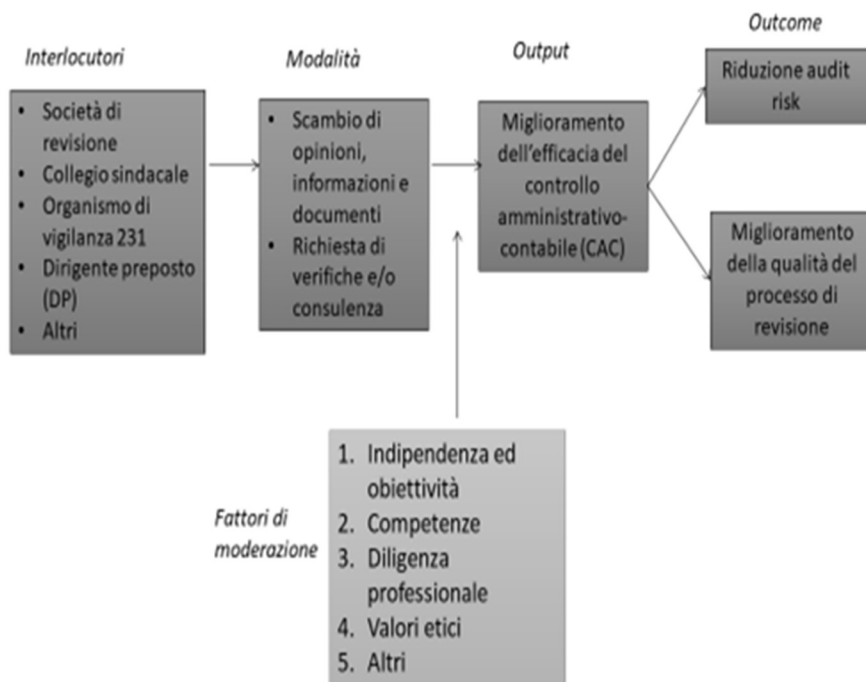
Anche dal punto di vista dell'IA, gli standard internazionali per la pratica professionale dell'*internal auditing* (in particolare lo standard 2050 – Coordinamento e affidamento, 2017) suggeriscono di condividere le informazioni, coordinare le attività e considerare la possibilità di affidarsi all'operato di altri prestatori di servizi di *assurance* e consulenza, al fine di ricevere supporto nel raggiungimento degli obiettivi.

Per quanto riguarda le modalità con cui si sviluppano le relazioni tra i due attori, la Figura 6 mostra come il coordinamento e la cooperazione tra l'IA e la società di revisione (*external audit*) possa includere il coordinamento delle

<sup>83</sup> Il principio tratta sostanzialmente delle responsabilità del revisore esterno relativamente al lavoro dei revisori interni nel caso in cui si è stabilito, a seguito dello svolgimento delle procedure richieste dal paragrafo 23 dell'ISA Italia n. 315, che la funzione di revisione interna possa essere rilevante ai fini della revisione contabile.

attività svolte dai due attori tramite una programmazione congiunta delle attività e, al tempo stesso, la condivisione e lo scambio di informazioni, opinioni e reports.

Fig. 6 – Le relazioni tra IA ed altri attori del controllo amministrativo-contabile



Tra i numerosi interlocutori dell'IA, merita particolare attenzione anche la relazione con il Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari (DP). Con l'entrata in vigore della legge sulla tutela del risparmio infatti, la funzione di *internal auditing* si è trovata, inoltre, ad operare a stretto contatto con il Dirigente preposto intervenendo, come anticipato precedentemente, nelle attività di analisi e di miglioramento dei controlli amministrativo-contabili.

Le attività svolte dalla funzione di *internal auditing* possono svolgere un ruolo chiave nel processo di controllo del rischio di non veridicità delle informazioni fornite dal Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e, possono costituire un utile strumento di valutazione per il DP nell'assunzione delle proprie responsabilità. In particolare, la dottrina

evidenzia una serie di attività che la funzione di *internal auditing* può svolgere a supporto del DP. Per esempio, l'IA può fornire un'importante funzione consultiva fornendo informazioni sui principi di controllo, sulle migliori prassi e metodologie e strategie di controllo interno; può assistere direttamente il DP e l'organizzazione aziendale nell'identificare, valutare e implementare il sistema di gestione dei rischi e di controllo o, svolgere attività indipendenti di analisi e verifica, fornendo i propri risultati al DP ed alla linea manageriale al fine di offrire suggerimenti per identificare le azioni correttive e di miglioramento; inoltre, l'IA può attuare specifici controlli su aree critiche al fine di fornire l'*assurance* sull'adeguatezza e il funzionamento del sistema di controllo sui processi contabili.

In tale contesto, le relazioni tra i due attori si sviluppano attraverso degli interventi di controllo realizzati dalla funzione di *internal auditing* negli ambiti di interesse del DP e degli altri organi di controllo dell'azienda, quali il Collegio Sindacale e l'OdV 231.

Come riportato nella Figura 6, l'insieme delle relazioni che la funzione di *internal auditing* instaura con i vari interlocutori coinvolti nel CAC, dovrebbe generare un miglioramento dell'efficacia del sistema di controllo interno amministrativo-contabile, che garantisce l'implementazione di procedure contabili e amministrative idonee a garantire la veridicità delle informazioni economico-finanziarie. L'implementazione di un efficace controllo interno consente di migliorare la qualità del processo di revisione e riduce la probabilità di incorrere nel rischio di audit.

Tuttavia, la probabilità di ottenere gli *output* e gli *outcome* derivanti dalle relazioni tra gli attori sopramenzionati, risente di un insieme di fattori di moderazione riportati nella Figura 6.

In particolare, affinché la funzione di *internal auditing* sia in grado di supportare gli altri attori al fine di migliorare l'efficacia dei controlli amministrativo-contabili, è necessario che sia assicurata un'adeguata indipendenza organizzativa, al fine di garantire l'obiettività nell'espletamento di tutti i suoi incarichi. È ampiamente riconosciuto in letteratura come i due requisiti di indipendenza e obiettività, che dovrebbero caratterizzare l'attività della funzione di *internal auditing*, siano necessari al fine di garantire che le sue valutazioni siano oggettive, imparziali e libere da condizionamenti. Inoltre, è necessario che sia assicurata la possibilità all'IA di comunicare liberamente con gli altri attori coinvolti nel CAC, al fine di beneficiare degli *output* derivanti dalle loro relazioni.

Altro aspetto rilevante è che gli *internal auditors* dispongano di quelle conoscenze, capacità e competenze tecniche adeguate per adempiere efficacemente alle proprie funzioni. Inoltre, è fondamentale che gli stessi osservino il



Codice Etico della professione ed operino secondo gli standard della pratica professionale dell'IA (come per esempio i programmi di *quality assurance*), al fine di garantire che le attività da essi svolte siano eseguite da persone competenti, in osservanza degli orientamenti professionali e delle regole di comportamento improntate ad obiettività, diligenza professionale ecc.

#### *4.3.5. L'Organismo di Vigilanza 231 tra controlli sull'informativa e verifiche di compliance normativa*

Si è detto che il quadro degli attori del CIA varia da azienda ad azienda. In quelle realtà in cui è presente un modello di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D. Lgs. 231/2001 (d'ora, in poi, modello 231), il novero degli attori che vigilano sul funzionamento dei controlli amministrativo-contabili è ancora più ampio, poiché anche l'Organismo di Vigilanza 231 (OdV) potrebbe svolgere un ruolo attivo, contribuendo a migliorare l'efficacia di questo elemento dei controlli interni.

L'OdV vigila, infatti, sull'osservanza e sull'effettivo funzionamento del modello 231 e ne cura l'aggiornamento con riferimento alle sue diverse componenti, tra le quali si collocano anche i controlli amministrativo-contabili. È opinione diffusa nella dottrina e nella prassi professionale che un valido modello 231 non possa prescindere da un efficace sistema di controllo sui processi amministrativo-contabili. Questi processi presentano, infatti, dei rischi rispetto al decreto in esame, per prevenire i quali è indispensabile far leva su controlli amministrativo-contabile adeguati e funzionanti, che devono essere costantemente monitorati dall'OdV e aggiornati in funzione dei cambiamenti che intervengono sia all'interno che all'esterno del perimetro aziendale<sup>84</sup>.

Tra i rischi che caratterizzano i processi contabili quelli che destano maggiori preoccupazioni sono legati al verificarsi di circostanze che potrebbero dar luogo al reato di false comunicazioni sociali (c.d. falso in bilancio). L'ipotesi che possano manifestarsi alterazioni fraudolente dell'informativa finanziaria determina l'esigenza di strutturare all'interno del perimetro aziendale un adeguato sistema di controllo sui processi che portano alla redazione del bilancio di esercizio, di quello consolidato e di ogni altra tipologia di comunicazione finanziaria obbligatoria. Considerata l'importanza di questi controlli, l'attività

<sup>84</sup> Per un esame più approfondito sulle componenti e sulle finalità dei controlli amministrativo-contabili si vedano D'Onza, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, op. cit.; Corsi K. (2008), *Il sistema di controllo amministrativo-contabile. Prospettive e dinamiche evolutive alla luce degli IAS/IFRS*, Giappichelli, Torino.

dell'OdV, conseguentemente, non potrà prescindere dal monitoraggio dei controlli amministrativo-contabili, che devono essere valutati in relazione alla loro capacità di prevenire i rischi più rilevanti che caratterizzano gli specifici processi contabili presenti in una determinata realtà aziendale.

Nel primo paragrafo sono state esaminate le caratteristiche principali del CAC ed è stato evidenziato che, con riferimento all'informativa di bilancio, l'azione di questi controlli deve essere estesa a tutte le fasi del processo formativo del rendiconto, partendo dal momento iniziale in cui una transazione ha origine fino al momento in cui avviene la registrazione in contabilità generale e la rappresentazione nei prospetti contabili. Questo significa che l'azione dei CAC non può rivolgersi soltanto alle fasi del processo che riguardano la registrazione in contabilità, ma deve estendersi anche a quelle operazioni che hanno luogo in altre aree dell'organizzazione, da cui scaturiscono le rilevazioni in contabilità generale.

L'azione dei CAC deve rivolgersi, inoltre, non soltanto all'informativa contenuta nei prospetti che compongono il bilancio di esercizio e quello consolidato, ma comprendere anche quelle informazioni che riguardano la situazione economica, finanziaria e patrimoniale, che trovano rappresentazione in altri documenti che compongono la comunicazione obbligatoria dell'impresa.

Questi aspetti che determinano il perimetro di azione dei CIA, sono importanti anche ai fini della programmazione dell'attività di vigilanza da parte dell'OdV e, più in generale, della validità dei Modelli 231. Per prevenire il reato di falso in bilancio, l'attività di vigilanza dell'OdV dovrà riguardare, pertanto, due diverse tipologie di controlli.

La prima comprende quei CIA che regolano i processi di formazione dei bilanci aziendali nelle loro diverse forme e tipologie (di esercizio, consolidato, intermedi; ordinari e straordinari). Questi controlli, che rappresentano il nucleo essenziale dei meccanismi che presidiano la veridicità e correttezza dell'informativa finanziaria, sono valutati dall'OdV in relazione alla loro capacità di mitigare alcuni rischi. In estrema sintesi, questi rischi riguardano: (i) l'esposizione nei prospetti contabili di fatti di gestione inesistenti e di asset patrimoniali fittizi; (ii) procedimenti valutativi non coerenti con le norme o con la tecnica contabile ed (iii) eventuali comportamenti omissivi che possono creare situazioni di vantaggio per l'azienda presentando risultati non veritieri.

La seconda tipologia riguarda, invece, quei controlli che regolano il processo di formazione di altri strumenti della comunicazione economico-finanziaria obbligatoria. Rientrano in questione categoria, ad esempio, i controlli sulle informazioni prospettive da includere nella relazione sulla gestione o che alimentano le comunicazioni *price sensitive* delle società quotate. Si tratta di controlli che, in molte aziende, non sono presenti o non sono cor-

rettamente formalizzati, ma che devono essere istituiti e monitorati per ridurre il rischio di incorrere in sanzioni previste dal D. Lgs. 231/2001.

Nell'esercitare l'attività di vigilanza sui CIA, l'OdV svolge sia verifiche dirette che indirette. Indagine empiriche evidenziano che per quanto riguarda i CIA sono più frequenti le verifiche indirette<sup>85</sup>, che consistono nell'acquisizione di notizie ed informazioni sulla qualità di questo sub-sistema dagli altri attori del controllo.

La coesistenza di più attori chiamati a vigilare sui CIA determina l'esigenza di governare le relazioni tra i diversi organi/soggetti che intervengono nei processi valutativi. Il governo delle relazioni è fondamentale per favorire il coordinamento tra le attività svolte dai vari player, evitare sovrapposizioni, ottimizzare le risorse impiegate e migliorare l'efficacia delle verifiche svolte.

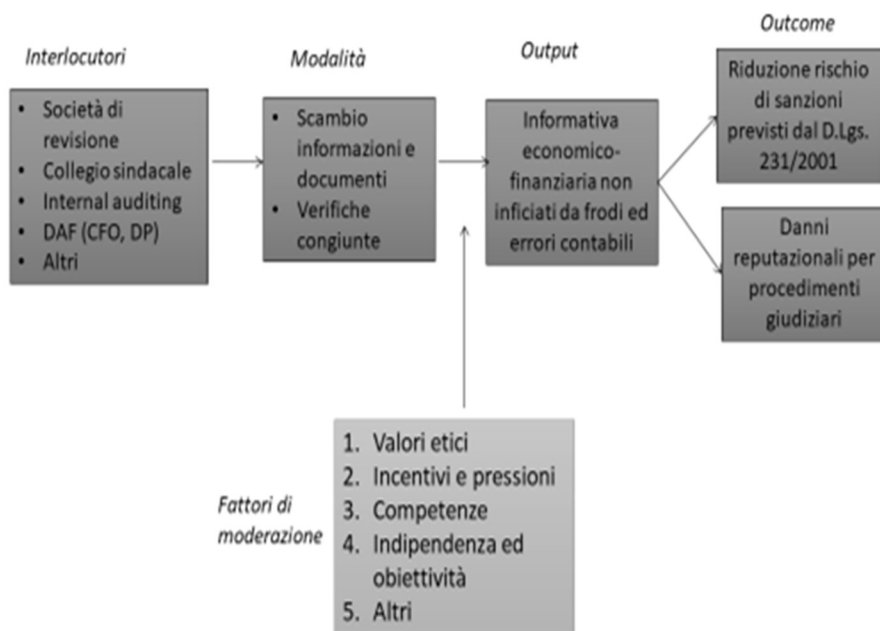
Più in particolare, la Figura 7 propone uno schema di sintesi delle relazioni tra l'OdV e gli altri attori del CIA in cui sono identificati i seguenti elementi qualificanti: gli interlocutori, con cui gli OdV intrattengono relazioni nel corso dell'attività di vigilanza sui CIA, le modalità secondo cui si sviluppano le relazioni tra l'OdV e gli altri attori del controllo, gli *output* e gli *outcome* che queste relazioni dovrebbero produrre ed i fattori di moderazione che possono influire sulla probabilità che le relazioni tra i vari player producano gli *output* e gli *outcome* ipotizzati.

Per quanto riguarda gli interlocutori, l'OdV intrattiene relazioni con gli organi di controllo sia interni che esterni all'azienda che, a vario titolo, analizzano e valutano i CIA: la società di revisione, il collegio sindacale e la funzione di *internal auditing*<sup>86</sup>. Queste relazioni gli permettono di acquisire informazioni sul livello di adeguatezza e di efficacia dei CIA. L'OdV potrebbe anche interagire con il responsabile dell'area amministrativa, nel caso in cui svolga delle verifiche dirette sui controlli amministrativo-contabili o laddove dovessero sorgere delle esigenze di aggiornare i Modelli 231 per la parte che riguarda questa componente del controllo interno. L'OdV può confrontarsi anche con altri attori. A titolo di esempio, se una società è quotata in borsa, gli interlocutori saranno costituiti dal Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari (DP), avente il compito di verificare l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure amministrativo-contabili, e, laddove presente, dallo staff del DP, che è un organo di controllo che supporta il DP nello svolgimento dei compiti previsti dalla Legge 262 del 2005.

<sup>85</sup> Si veda, in particolare, Allegrini A., D'Onza G. (2013), *Corporate governance, risk management e responsabilità sociale fra presente e futuro dell'attività di internal auditing*, Management Control, vol. 1, pp. 62-75.

<sup>86</sup> Per approfondimenti su questo aspetto si rinvia a Bastia P. (2010), *I modelli organizzativi*, in Lattanzi G., *Reati e responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, p. 162.

Fig. 7 – Le relazioni tra OdV ed altri attori del controllo amministrativo-contabile



Con riferimento alle modalità secondo cui si sviluppano queste relazioni, nella Figura 7 sono riportate due ipotesi: lo scambio di informazioni e di documenti e la possibilità di realizzare delle verifiche congiunte. In genere nelle aziende prevale la prima modalità, poiché generalmente gli organi di controllo progettano e svolgono autonomamente le loro verifiche e, successivamente, scambiano le informazioni relativamente alla qualità dei controlli amministrativo-contabili. Meno frequente è, invece, il caso dello svolgimento di verifiche svolte congiuntamente dagli attori del controllo sopra menzionati.

Per quanto riguarda, invece, l'*output* che queste relazioni dovrebbero produrre, nello schema proposto si identifica la predisposizione di un'informativa economico-finanziaria non inficiata da frodi ed errori, ottenuta grazie al rafforzamento del livello di adeguatezza e di efficacia dei controlli amministrativo-contabili. Le relazioni tra gli attori del controllo dovrebbe portare, infatti, ad un miglioramento della capacità del sistema dei CIA di identificare, prevenire e correggere frodi ed errori che producono una rappresentazione non veritiera e corretta della situazione economica, finanziaria e patrimoniale di un'azienda.

Con riferimento agli *outcome*, nella Figura 7 si è deciso di limitarli a quelli più strettamente attinenti al meccanismo della responsabilità amministrativa, così come previsto dal D. Lgs. 231/2001. Nello specifico la produzione di un’informativa finanziaria veritiera, corretta e completa ha due importanti conseguenze: la riduzione del rischio di incorrere in una delle sanzioni previste dal D. Lgs. 231/2001 e la prevenzione di potenziali danni reputazionali, conseguenti alla divulgazione di notizie che riguardano indagini a carico della società in relazione al meccanismo della responsabilità amministrativa. Relativamente a questo secondo aspetto, è opportuno evidenziare che un peggioramento della reputazione aziendale potrebbe impattare negativamente sui risultati competitivi ed economici con conseguenze, in termini entità del danno, che potrebbero essere ben più ampie rispetto all’ammontare delle sanzioni applicate dall’autorità giudiziaria<sup>87</sup>.

La probabilità che le relazioni tra gli attori producano gli *output* e gli *outcome* ipotizzati risente dei fattori di moderazione riportati nella Figura 7. Nello schema si individuano sia fattori esterni che interni che condizionano l’efficacia della relazione intesa come la possibilità di raggiungere gli *output* e *outcome* ipotizzati. I fattori esterni si riferiscono a variabili esogene alle relazioni tra gli attori del CAC che condizionano la possibilità di prevenire frodi ed errori contenuti nei documenti della comunicazione economico-finanziaria.

Nella letteratura in materia di *fraud auditing*<sup>88</sup>, i due fattori più ricorrenti che influiscono sulla probabilità del verificarsi di frodi contabili sono: la solidità dei valori etici di coloro che predispongono l’informativa finanziaria e l’esistenza di pressioni ed incentivi che possono portare imprenditori e manager a commettere illeciti. In particolare, la probabilità che si verifichino alterazioni fraudolente dell’informativa finanziaria e, dunque il fallimento dell’azione del controllo amministrativo-contabile, aumenta quando i comportamenti dei redattori del bilancio non sono ispirati dai principi etici di correttezza, onestà e trasparenza. La tendenza al compimento di frodi aumenta anche nel caso di circostanze (es. difficoltà economico-finanziarie, piani di remunerazione azionaria) che generare pressioni ed incentivi da cui possono scaturire degli illeciti contabili.

<sup>87</sup> Sugli effetti reputazionali conseguenti a frodi contabili si rinvia a Lamboglia R., D’Onza G. (2013), *Un modello di gestione del rischio reputazionale. Dall’identificazione al fronteggiamento*, Management Control, vol. 3, pp. 7-34.

<sup>88</sup> Per approfondimenti sui fattori che possono generare comportamenti fraudolenti si rinvia a Allegrini M., D’Onza G., Garzella S., Mancini D. (2003), *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*, FrancoAngeli, Milano, pp. 24-45.

Per quanto riguarda, invece, i fattori interni alle relazioni tra gli attori dei CIA, nello schema si individuano la competenza dell'OdV, poiché un'adeguata conoscenza delle tematiche contabili migliora le capacità dell'Organismo di valutare il grado di efficacia dei CIA e i principi di indipendenza ed obiettività che devono caratterizzare l'atteggiamento mentale di coloro che, come l'OdV, sono chiamati a vigilare sui sistemi di controllo interno.

#### **4.4. Il controllo sull'informativa aziendale nelle PMI**

Nel trattare delle caratteristiche del controllo sull'informativa aziendale nei paragrafi precedenti si è fatto riferimento ad aziende di dimensioni medio-grandi, nelle quali una pluralità di attori viene coinvolta nelle fasi di progettazione, esecuzione e monitoraggio di questa componente del controllo interno. Nelle realtà di maggiori dimensioni, inoltre, il CIA possiede una fisionomia ben delineata, che trova espressione attraverso specifici strumenti (es. procedure, report, prospettivi) e processi di controllo di primo, secondo e terzo livello, con una altrettanto ben definita suddivisione dei ruoli e delle responsabilità.

Nelle imprese di piccole e medie dimensioni (PMI)<sup>89</sup>, il controllo sull'informativa aziendale assume connotati molto diversi rispetto alle realtà di grandi dimensioni. Tale differenziazione trova giustificazione nella necessità di rispondere alle specificità ed alle esigenze peculiari di queste aziende, caratterizzate da processi amministrativi spesso non formalizzati e relativamente poco complessi. In tali contesti strutture di controllo molto articolate risulterebbero sovradimensionate e penalizzanti con riferimento all'efficienza, alla flessibilità ed alla rapidità dei processi decisionali. Di conseguenza, si ritiene che nel progettare il controllo sull'informativa aziendale di una PMI sia necessario partire dalle specificità degli assetti di governance,

<sup>89</sup> La dottrina economico-aziendale italiana propende nel rifiutare le definizioni di PMI che si fondano unicamente su parametri quantitativi, ritenendoli insufficienti per qualificare correttamente questa fenomenologia aziendale. Pur condividendo il pensiero degli studiosi di economia aziendale, in questo lavoro, per esigenze esemplificative, per imprese di piccole e medie dimensioni si intendono quelle che rispondono ai parametri quantitativi definiti dalla Commissione Europea. La Raccomandazione della Commissione Europea n. 361/2003, infatti, definisce medie le imprese che occupano meno di 250 dipendenti, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro, oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro. Sono, invece, piccole imprese quelle che occupano meno di 50 dipendenti e realizzano un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di euro. Infine, si escludono dalla trattazione del presente lavoro le cosiddette micro imprese, ossia quelle imprese che occupano meno di 10 dipendenti e realizzano un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di euro.

organizzativi e gestionali di queste realtà e modellare le caratteristiche del CIA in funzione delle peculiarità che caratterizzano i processi amministrativi e i sistemi contabili di questa tipologia di aziende.

Di seguito saranno evidenziate alcune di queste peculiarità e si procederà ad analizzarne il potenziale impatto sulle caratteristiche strutturali e di funzionamento del CIA. È opportuno, tuttavia, premettere che la categoria delle PMI comprende realtà aziendali molto diverse tra loro per forma giuridica, assetti proprietari e parametri dimensionali e che tali differenze possono esercitare un impatto non trascurabile sulle caratteristiche strutturali e di funzionamento del CIA. Si pensi, a titolo di esempio, alla figura del Collegio sindacale la cui presenza in qualità di organo di controllo interno e la cui composizione dipendono dalla forma giuridica scelta dall'azienda e, nel caso delle società a responsabilità limitata, dai parametri dimensionali entro i quali essa si colloca. Forma giuridica e soglie dimensionali contribuiscono altresì a delineare il ruolo assunto dal Collegio sindacale nell'ambito del CIA, potendo lo stesso essere investito non soltanto della vigilanza sui sistemi di controllo, organizzativo e amministrativo-contabile della società, ma anche della funzione di revisione legale dei conti<sup>90</sup>. Date le differenze che sussistono tra le diverse tipologie di PMI, per semplicità e chiarezza espositiva, le considerazioni che seguono sono state sviluppate pensando a realtà aziendali non finanziarie, aventi una dimensione media inferiore a 100 dipendenti e con una proprietà interamente a controllo familiare<sup>91</sup>.

Procedendo con l'analisi delle peculiarità di questa tipologia di imprese, una prima caratteristica rilevante in grado di impattare sugli obiettivi del CIA è costituita dall'assenza, in molti casi, di *una separazione tra proprietà e governo* dell'azienda<sup>92</sup>. Se, infatti, nelle imprese di grandi dimensioni obiettivo principale del CIA (e degli attori in esso coinvolti) è quello di contribuire all'attendibilità dell'informativa aziendale al fine di salvaguardare gli interessi degli azionisti che non partecipano al governo, nelle realtà medio-piccole, nelle quali proprietà e management tendono a coincidere, tale obiettivo perde gran parte della sua importanza. Pertanto, nei contesti aziendali medio-piccoli la funzione del CIA di garante dell'accuratezza dell'informativa finanziaria e di

<sup>90</sup> L'articolo 2477 del codice civile lascia all'autonomia costitutiva e statutaria delle società a responsabilità limitata che rispettano determinate caratteristiche dimensionali la facoltà di affidare la revisione legale dei conti all'organo di controllo interno (monocratico o collegiale).

<sup>91</sup> La scelta operata in questo senso si giustifica sulla base del fatto che recenti ricerche hanno evidenziato come il contesto imprenditoriale nazionale sia costituito in larga parte da aziende familiari, le quali rappresentano circa l'85% del totale delle imprese operanti in Italia. Rapporto AIDAF 2014 (Associazione Italiana delle Aziende Familiari).

<sup>92</sup> Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.

riduzione delle asimmetrie informative tra proprietà e management perde smalto rispetto ai contesti di dimensioni e complessità più elevate.

Quanto appena osservato, tuttavia, non deve condurre all'erronea conclusione che il CIA non costituisca una componente rilevante del sistema di controllo interno delle PMI, in grado di creare valore per la proprietà aziendale. Al contrario, preme sottolineare che in tali contesti gli investimenti in sistemi e procedure di controllo sull'informativa aziendale trovano giustificazione nel perseguimento di altri obiettivi, quali ad esempio la prevenzione delle frodi interne ed esterne che impattano negativamente sul patrimonio dell'azienda e, indirettamente, su quello dei soci, la mitigazione del rischio fiscale nell'ambito di un più ampio programma di *tax control* finalizzato a produrre benefici fiscali ed il miglioramento dei processi decisionali interni attraverso una maggiore accuratezza del reporting per il controllo gestionale.

La seconda peculiarità delle PMI italiane avente un impatto non di scarso rilievo sulla definizione ed il funzionamento del CIA è rappresentata da *una struttura finanziaria fortemente sbilanciata verso l'indebitamento bancario*. Secondo numerose ricerche empiriche<sup>93</sup>, infatti, per far fronte al proprio fabbisogno finanziario, le PMI ricorrono in larga parte al capitale di terzi e, in particolare, a quello bancario. La centralità del sistema bancario e le più recenti disposizioni in materia di sistemi di rating per la stima del rischio di credito possono influenzare i processi di produzione e controllo dell'informativa aziendale<sup>94</sup>. Numerosi studi<sup>95</sup>, infatti, hanno evidenziato che, da un lato, la diffusione dei sistemi di rating ha determinato un incremento della quantità di informazioni che le banche richiedono alle PMI rispetto a quanto accadeva in passato. Dall'altro, si pone per le imprese una crescente necessità di garantire una elevata qualità, intesa in termini di attendibilità, credibilità e correttezza, dell'informativa rivolta al sistema bancario che include sia dati storici che prospettici contenuti nei bilanci, nei report periodici, nei piani aziendali e in altri documenti. La qualità delle informazioni, e dunque il CIA come sistema preposto a garantirla, diventa sempre di più una variabile fondamentale per instaurare relazioni banca-impresa (e, più in generale, relazioni di finanziamento) efficaci e fiduciarie. Infatti, soprattutto nelle PMI, caratterizzate talvolta da processi amministrativi strutturati in modo non ottimale, la

<sup>93</sup> Si fa riferimento, tra gli altri, allo studio condotto da CRIF S.p.A. nel 2016 intitolato "Special Report: Struttura finanziaria delle PMI italiane" il quale evidenzia che, alla fine del 2015, l'indebitamento bancario rappresentava circa l'89% delle passività finanziarie delle PMI.

<sup>94</sup> Paolini A. (a cura di) (2003), *Banche e comunicazione economico-finanziaria delle imprese. I risultati di una ricerca empirica*, Giappichelli, Torino.

<sup>95</sup> Cattaneo C., Modina M. (2006), *Basilea 2 e PMI. Impatti sulla gestione e sulla relazione banca-impresa*, FrancoAngeli, Milano.



presenza di un adeguato CIA potrebbe permettere di individuare e correggere errori ed irregolarità assicurando l'accuratezza delle informazioni finanziarie e anche di quelle non finanziarie trasmesse alle banche che, come detto, costituisce un primo e fondamentale passaggio per la creazione e lo sviluppo del capitale relazionale.

Dall'analisi di queste due peculiarità emerge dunque con chiarezza che, nell'ambito delle PMI, il CIA può assumere un'importante valenza sia esterna, con riferimento in particolare ai rapporti con il sistema bancario, ma anche interna, in termini di riduzione del rischio di frodi, di miglioramento dei processi contabili e fiscali e di accuratezza del reporting gestionale. Considerata l'utilità del CIA in ottica di creazione di valore per l'interno e per l'esterno, risulta necessario che la sua progettazione tenga conto anche di altre caratteristiche delle PMI al fine di massimizzare la sua efficacia.

In primo luogo, uno dei tratti caratteristici delle PMI è rappresentato dalla *centralità della figura dell'imprenditore-proprietario*. Questo aspetto si riflette inevitabilmente anche sul CIA dal momento che, in questo caso, l'imprenditore rappresenta uno degli attori chiave del controllo amministrativo. In assenza di una struttura articolata e basata sulle deleghe, infatti, il proprietario-imprenditore svolge direttamente numerose attività di controllo, definisce gli assetti di governance e organizzativi, supervisiona le attività amministrative decentrate e monitora il funzionamento del controllo interno nel suo complesso<sup>96</sup>. Al tempo stesso, l'imprenditore è il soggetto che, disponendo dei più ampi poteri gestionali, si trova anche nella condizione di poter eludere o forzare i controlli presenti nella struttura aziendale. Nelle PMI, pertanto, la qualità dell'ambiente di controllo risente ampiamente dei valori che l'imprenditore trasmette attraverso i suoi comportamenti e i suoi atteggiamenti che finiscono per condizionare sensibilmente il livello di efficacia del CIA. Pertanto, un requisito preliminare per un efficace CIA nell'ambito delle PMI è costituito dalla presenza di un solido impianto etico delle figure direzionali e da un atteggiamento favorevole dell'imprenditore verso i controlli interni e la definizione di meccanismi formali di verifica della qualità dell'informazione.

Le imprese di dimensioni minori, inoltre, sono spesso caratterizzate dall'*assenza di attori di controllo distinti dai soggetti che gestiscono i processi amministrativi*. Questa situazione porta all'assenza di una adeguata separazione tra chi è chiamato a svolgere compiti operativi e chi, invece, ha la responsabilità di verificare la corretta attuazione degli stessi, assumendo una

<sup>96</sup> Quagli A. (1991), *Considerazioni sul controllo di gestione con particolare riferimento alle imprese minori*, Egea, Milano.

posizione di indipendenza<sup>97</sup>. Anche l'articolazione del CIA su più livelli, come analizzata con riferimento alle aziende di grandi dimensioni, viene meno nel contesto delle PMI. Infatti, molti degli attori menzionati nei paragrafi precedenti (es. l'*internal auditor*, la società di revisione legale, il DP, l'OdV, lo stesso collegio sindacale) non sono presenti nelle imprese di dimensioni minori e, pertanto, la distinzione tra controlli di primo, secondo, terzo e finanche di quarto livello, perde di significato. Soprattutto nelle realtà in cui non è presente il Collegio sindacale, il CIA si avvale del contributo di poche figure che hanno contestualmente responsabilità di gestione e di controllo. In particolare, i soggetti coinvolti sono il personale della funzione amministrativa, che svolge controlli di linea spesso in concomitanza con l'esecuzione di operazioni contabili, il responsabile dell'area amministrativa, anche in collaborazione con i professionisti (dottori commercialisti o esperti contabili) ai quali è affidata la tenuta della contabilità, la redazione del bilancio e la gestione degli aspetti tributari e fiscali e, infine, dallo stesso imprenditore che, come accennato in precedenza, interviene in alcune fasi dei processi amministrativi. In questi casi il rischio di inefficacia del CIA è legato alla mancanza di competenze in tema di controlli da parte delle figure suddette chiamate a svolgere altre funzioni. Al fine di migliorare la capacità del CIA di assolvere ai propri obiettivi è opportuno ricorrere a figure professionali con adeguate competenze in materia.

Un altro fattore che caratterizza il funzionamento delle PMI è rappresentato dalla presenza di *assetti organizzativi informali*, in cui i ruoli e le responsabilità del personale presentano contorni sfumati e non chiaramente definiti; inoltre, i processi amministrativi e contabili sono caratterizzati da una scarsa o assente formalizzazione. A questi fattori si aggiunge, talvolta, l'assenza di un sistema informativo integrato che copra le diverse aree in cui si articola la struttura organizzativa, dunque la mancanza di uno strumento in grado di supportare i processi di comunicazione verso l'interno, di incrementare la razionalità e tempestività dei processi decisionali, nonché di migliorare la qualità e la tempestività dell'informativa aziendale<sup>98</sup>. Questi fattori inevitabilmente esercitano un'influenza non di scarso rilievo sulle caratteristiche di funzionamento del CIA. L'assenza di assetti organizzativi scarsamente formalizzati, privi di una chiara definizione dei ruoli e delle responsabilità dei soggetti coinvolti a vario titolo nella gestione implica altresì una

<sup>97</sup> Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa*, vol. I, Le basi delle conoscenze, Aspi, Genova.

<sup>98</sup> Cesaroni F.M., Demartini P. (a cura di) (2008), *ICT e informazione economico-finanziaria. Saggi sull'applicazione delle nuove tecnologie nelle grandi e nelle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, Milano.

scarsa formalizzazione delle attività di controllo. Queste, infatti, tendono ad essere anch'esse non documentate in procedure, in prospetti o report di verifica, limitate a singole operazioni anziché ad un processo nella sua globalità e non perfettamente integrate con il funzionamento del sistema informativo. Sebbene una eccessiva formalizzazione dei controlli possa determinare un irrigidimento dei processi decisionali e operativi, è altresì imprescindibile introdurre delle attività di controllo in grado di mitigare i rischi più rilevanti che riguardano l'informativa aziendale bilanciandoli con le esigenze di flessibilità gestionale e di capacità innovativa che costituiscono fattori di successo delle PMI.

In conclusione, nelle imprese di piccole e medie dimensioni il CIA assume caratteristiche peculiari, significativamente influenzate dalle specificità degli assetti organizzativi, gestionali e di governance delle aziende in cui viene implementato. La funzione del CIA di garante della qualità dell'informativa aziendale mantiene la sua rilevanza soprattutto nei rapporti con il sistema bancario, che richiede alle PMI una maggiore quantità e qualità informativa. Nei confronti dei proprietari-imprenditori il CIA può creare valore quando permette di prevenire frodi a danno del patrimonio aziendale e di assicurare la qualità dei dati per il controllo operativo, direzionale e strategico. Pertanto, considerata l'utilità per le PMI di adottare un adeguato CIA, la sua progettazione dovrà tener conto delle loro peculiari caratteristiche per evitare di creare strutture eccessivamente rigide e sovradimensionate rispetto alle esigenze che è chiamato a soddisfare. Diversamente, i costi del controllo potrebbero eccedere i suoi benefici.

## Bibliografia

- Aboody D., Hughes J., Liu J. (2005), *Earnings Quality, Insider Trading, and Cost of Capital*, Journal of Accounting Research, 43(5), pp. 651-673.
- Allegrini M. (2005), *Il CFO italiano. Funzioni assegnate e posizionamento organizzativo. Un'indagine empirica*. Atti del Convegno Nazionale ANDAF, Tenerife.
- Allegrini M. (2008), *Il controllo interno nei gruppi aziendali*, McGraw-Hill, Milano.
- Allegrini M. (2011), *Risk reporting e sistemi di controllo interno. Un'analisi comparata tra Italia e Regno Unito*, FrancoAngeli, Milano.
- Allegrini M., D'Onza G. (2013), *Corporate governance, risk management e responsabilità sociale fra presente e futuro dell'attività di internal auditing*, Management Control, vol. 1, pp. 62-75.
- Allegrini M., D'Onza G., Garzella S., Mancini D. (2003), *Le frodi aziendali. Frodi amministrative, alterazioni di bilancio e computer crime*, FrancoAngeli, Milano.
- Allegrini, M., D'Onza, G., Paape, L., Melville, R., Sarens, G. (2006), *The European*

- literature review on internal auditing*, *Managerial Auditing Journal*, 21(8), pp. 845-853.
- Ashbaugh-Skaife H., Collins D. W., LaFond R. (2006), *Corporate governance, risk and cost of equity capital*, Working paper, University of Wisconsin at Madison and University of Iowa.
- Associazione Italiana Internal Auditors (2008), *Approccio integrato al sistema di controllo interno*, Corporate governance paper.
- Avallone F. (2008), *L'impatto dell'informativa contabile di tipo volontario sui mercati finanziari. Principali evidenze empiriche e problemi di misurazione*, Giapichelli, Torino.
- Baravelli M., Viganò A. (2000), *L'internal audit nelle banche. Sistema del controllo interni e linee di cambiamento nelle banche italiane*, Bancaria editrice, Roma.
- Bastia P. (2010), *I modelli organizzativi*, in Lattanzi G., *Reati e responsabilità degli enti*, Giuffrè, Milano, pp. 162-168.
- Berger P. G., Ofek E., Yermack D. L. (1997), *Managerial Entrenchment and Capital Structure Decisions*, *The Journal of Finance*, 52, pp. 1411-1438.
- Bernini F., La Rosa F. (2009), *Un'analisi delle relazioni tra la struttura finanziaria e il costo del capitale nelle aziende del distretto cartario lucchese. Alcune evidenze empiriche*, in Lipari C., Guzzo G., *Ripensare l'azienda. Approcci generalisti e specialisti tra momenti, funzioni, settori*, FrancoAngeli, Milano.
- Bertini U. (2006), *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, in *Scritti in onore di Isa Marchini*.
- Bertini U. (1987), *Le funzioni del Collegio Sindacale e il controllo della gestione*, in *Scritti in memoria di Domenico Amodeo*, Cedam, Padova.
- Bharath S. T., Sunder J., Sunder S. V. (2008), *Accounting Quality and Debt Contracting*, *The Accounting Review*, 83(1), pp. 1-28.
- Bhattacharya N., Desai H., Venkataraman K. (2013), *Does earnings quality affect information Asymmetry? Evidence from Trading Costs*, *Contemporary Accounting Research*, 30(2), pp. 482-516.
- Biddle G., Seow G., Siegel A. (1995), *Relative versus incremental information content*, *Contemporary Accounting Research*, 12, pp. 1-23.
- Botosan C. A. (1997), *Disclosure level and the cost of equity capital*, *The Accounting Review*, 72(3), pp. 323-349.
- Cappiello A. (2008), *Regolamentazione e risk management nelle imprese assicurative. Profili evolutivi*, FrancoAngeli, Milano.
- Cattaneo C., Modina M. (2006), *Basilea 2 e PMI. Impatti sulla gestione e sulla relazione banca-impresa*, FrancoAngeli, Milano.
- Cesaroni F. M., Demartini P. (a cura di) (2008), *ICT e informazione economico-finanziaria. Saggi sull'applicazione delle nuove tecnologie nelle grandi e nelle piccole e medie imprese*, FrancoAngeli, Milano.
- Claessens S., Djankov S., Fan J., Lang L. H. P. (2002), *Disentangling the incentive and entrenchment effects of large shareholders*, *Journal of Finance*, 57, pp. 2741-2771.
- CNDCEC (2015), *Norme di comportamento del Collegio sindacale di società quotate*.

- Coda V., Russo P. (2003), *Fisiologia e patologia della creazione di valore, Competizione globale e sviluppo locale tra etica e innovazione*, Atti del XXV convegno AIDEA, Giuffrè, Milano, pp. 1655-1667.
- Committee of Sponsoring Organisation (COSO) (2013), *Internal Control – Integrated Framework, Executive Summary*.
- Copeland T. E. (1994), *Why Value Value*, McKinsey Quarterly, 4.
- Corbella S. (2008), *L'attendibilità del bilancio di esercizio: posizioni consolidate e nuove prospettive interpretative*, FrancoAngeli, Milano.
- Corbetta G. (1995), *Le imprese familiari. Caratteri originali, varietà e condizioni di sviluppo*, Egea, Milano.
- Corsi K. (2008), *Il sistema di controllo amministrativo-contabile. Prospettive e dinamiche evolutive alla luce degli IAS/IFRS*, Giappichelli, Torino.
- D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano.
- D'Onza G., Selim G. M., Melville R., Allegrini M. (2009), *A study on internal auditor perceptions of the function ability to add value*, International Journal of Auditing, 19, pp. 182-194.
- D'Onza G. (2006), *Le condizioni di efficacia dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.Lgs 231/2001*, Revisione contabile, n. 72.
- D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno*, Giappichelli, Torino.
- D'Onza G. (2013), *L'internal auditing: Profili organizzativi, dinamica di funzionamento e creazione del valore*, Giappichelli, Torino.
- D'Onza G., Sarens G. (2017), *Factors that enhance the quality of the relationships between internal auditors and auditees: Evidence from Italian companies*, International Journal of Auditing.
- Dalocchio M., Tamarowski C. (2005), *Corporate Governance e Valore. L'esempio di Telecom Italia*, Egea, Milano.
- Di Lazzaro F. (1990), *I tassi nella determinazione del capitale economico aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Di Pietra R. (2005), *La revisione contabile in Italia e nella prospettiva internazionale*, Cedam, Padova.
- Dittmeier C. A. (2011), *Internal auditing. Chiave per la corporate governance*, Egea, Milano.
- Donna G., Borsic D. (2000), *La sfida del valore. Strumenti e strategie per il successo dell'impresa*, Guerini e Associati, Milano.
- Donna G. (1999), *La creazione di valore nella gestione d'impresa*, Carocci, Roma.
- Duff A. (2004), *Audit quality: Dimensions of Audit Quality*, Edinburgh, The Institute of Chartered Accountants of Scotland.
- Easley D., O'Hara M. (2004), *Information and the Cost of Capital*, Journal of Finance, 59, pp. 1553-1583.
- Fama E. F., Jensen M. C. (1983), *Separation of Ownership and Control*, Journal of Law and Economics, 26(2), pp. 301-325.
- Fellegara A. M., D'Este C., Galli D. (2015), *Livelli di disclosure e scelte di integrated reporting nelle grandi imprese Italiane. L'informativa aziendale tra globalizzazione e identità territoriale*, FrancoAngeli, Milano.
- Ferrero G. (1981), *Finanza aziendale*, Giuffrè, Milano.

- Francis J., LaFond R., Olsson P.M., Schipper K. (2005), *The market pricing of accruals quality*, Journal of Accounting and Economics, 39, pp. 295-327.
- Francis J., Lafond R., Olsson P.M., Schipper K. (2004), *Costs of Equity and Earnings Attributes*, The Accounting Review, 79(4), pp. 967-101.
- Frigerio E. (1990), *Internal audit nelle banche*, Edibank, Milano.
- Ge W., Kim J. B. (2014), *Real Earnings Management and the Cost of New Corporate Bonds*, Journal of Business Research, 67(4), pp. 641-647.
- Giannessi E. (1960), *Le aziende di produzione originaria. Le aziende agricole*, Vol. I., Cursi, Pisa.
- Giannetti R. (2013), *Dal reddito al valore. Analisi degli indicatori di creazione di valore basati sul reddito residuale*, Giuffrè, Milano.
- Gonnella E. (2014), *L'azienda di produzione. Elementi costitutivi, condizioni operative, creazione di valore*, FrancoAngeli, Milano.
- Gramling A. A., Maietta M., Schneider A., Church B., Brian 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, 23, 194.
- Gray P., Koh P. H., Tong Y. H. (2009), *Accruals Quality, Information Risk and Cost of Capital: Evidence from Australia*, Journal of Business Finance & Accounting, 36(1) & (2), pp. 51-72.
- Greco G. (2010), *La comunicazione economico-finanziaria nell'annual report. Modelli teorici e metodi di ricerca empirica*, Giappichelli, Torino.
- Guatri L. (1998), *Trattato sulla valutazione delle aziende*, Milano, Egea.
- Gugler K., Yurtoglu B. B. (2003), *Corporate governance and dividend pay-out ratio policy in Germany*, European Economic Review, 4, pp. 731-758.
- Hinna L., Messier W. F. (2007), *Auditing: fondamenti di revisione contabile*, McGraw-Hill, Milano.
- Hribar P., Jenkins N. T. (2004), *The Effect of Accounting Restatements on Earnings Revisions and the Estimated Cost of Capital*, Review of Accounting Studies, 9, pp. 337-356.
- Incollingo A. (2014), *Le prime esperienze di bilancio integrato: Analisi e riflessioni*, Giappichelli, Torino.
- International Integrated Reporting Council (IIRC) (2013), *International <IR> Framework*.
- Itami H. (1988), *Le risorse invisibili*, Isedi, Torino.
- Jensen M. C., Meckling W. H. (1976), *Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*, Journal of Financial Economics, 3(4), pp. 305-360.
- Lamboglia R., D'Onza G. (2013), *Un modello di gestione del rischio reputazionale. Dall'identificazione al fronteggiamento*, Management Control, vol. 3, pp. 7-34.
- Leuz C., Nanda D., Wysocki P. D. (2003), *Earnings Management and Investor Protection: An International Comparison*, Journal of Financial Economics, 69, pp. 505-527.
- Leuz C., Verrecchia R. (2004), *Firms' capital allocation choices, information quality, and the cost of capital*, University of Pennsylvania Working Paper.
- Lev B. (1992), *Information Disclosure Strategy*, California Management Review, pp. 9-32.

- Liu J., Nissim D., Thomas J. (2002), *Equity valuation using multiples*, Journal of Accounting Research, 40, pp. 135-172.
- Marchi L. (2012), *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Giuffrè, Milano.
- Marchi L. (1993), *I sistemi informativi aziendali*, Giuffrè, Milano.
- Marchini I. (1995), *Il governo della piccola impresa*, vol. I, Le basi delle conoscenze, Aspi, Genova.
- Matacena A. (1984), *Impresa e ambiente: il bilancio sociale*, Clueb, Bologna.
- Mio C. (2005), *Corporate Social Responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione*, FrancoAngeli, Milano.
- Paolini A. (a cura di) (2003), *Banche e comunicazione economico-finanziaria delle imprese. I risultati di una ricerca empirica*, Giappichelli, Torino.
- Parretta E. (2007), *Controllo interno e assicurazioni. L'attività dell'Internal Auditor nel sistema di governance delle imprese assicuratrici*, FrancoAngeli, Milano.
- Poddighe F. (1993), *Le possibilità e i limiti dell'azione sull'effetto leva, in condizioni economiche stabili o perturbate*, Finanza, Credito e Assicurazione, Scritti in onore di Carlo Masini, Tomo quarto, Egea, Milano.
- Prawitt D. G., Jason L. Smith J. L., Wood D. A. (2009), *Internal Audit Quality and Earnings Management*, The Accounting Review, 84(4), 1255-1280.
- Prevost A. K., Skousen C. J., Rao R. P. (2008), *Earnings Management and the Cost of Debt*, in <http://ssrn.com/>.
- Quagli A., Teodori C. (2005), *L'informativa volontaria per settori di attività*, FrancoAngeli, Milano.
- Quagli A. (1991), *Considerazioni sul controllo di gestione con particolare riferimento alle imprese minori*, Egea, Milano.
- Schneider A. (1985) *The reliance of external auditors on the internal audit function*, in *Journal of Accounting Research*, 911-919.
- Sengupta P. (1998), *Corporate Disclosure Quality and the Cost of Debt*, Accounting Review, 73(4), pp. 459-474.
- Stewart G. B. (1991), *The Quest for Value: A Guide for Senior Managers*, Harper Business, New York.

## 5. I CONTROLLI DI *COMPLIANCE*

di *Giovanni Bronzetti, Romilda Mazzotta e Maria Assunta Baldini\**

### 5.1. Introduzione

Diversi sono i fallimenti aziendali ai quali si è assistito negli ultimi decenni. In molti casi (Enron, Xerox, Parmalat)<sup>1</sup> la causa principale del fallimento è riconducibile a debolezze e mancanze nel Sistema di Controllo Interno (SCI). Il SCI è costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative consentite che consentono l'identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, così come previsto dal Codice Autodisciplina del 2015<sup>2</sup>. Nelle situazioni di crisi il SCI non ha funzionato adeguatamente, determinando una non corretta, non coerente gestione dell'impresa rispetto agli obiettivi prefissati.

All'indomani di tali fallimenti, dunque, è stato riconosciuto al SCI il ruolo di snodo cruciale della *governance* aziendale<sup>3</sup>, intesa come l'insieme dei principi, delle istituzioni e dei meccanismi che regolano il potere di governo aziendale dalle quali discendono le decisioni dell'impresa, che contribuiscono in modo determinante al successo o il fallimento di un'azienda.

\* Il capitolo è frutto di un lavoro congiunto svolto dall'unità di ricerca delle Università della Calabria e dell'Università di Firenze. Il Prof. Giovanni Bronzetti è autore dei paragrafi 5.2 e 5.7, 5.8; la Prof.ssa Romilda Mazzotta è autrice dei paragrafi 5.1; 5.4 e 5.5, e la Dott.ssa Maria Assunta Baldini è autrice dei paragrafi 5.3, 5.6 e box 1.

<sup>1</sup> Si vedano ad esempio gli articoli di Ashbaugh Skaife H., Collins D.W., Kinney W.R. Jr., LaFond R. (2008), *The Effect of SOX Internal Control Deficiencies and Their Remediation on Accrual Quality*, *The Accounting Review*, vol. 83, n. 1, pp. 217-250; Melis, A. (2005), *Corporate Governance Failures: to what extent is Parmalat a particularly Italian Case?*, *Corporate Governance: An International Review*, vol. 13, n. 4, pp. 478-488; Gazzani M., Roffia P., Santini R. (2011), *PMI, regole, bilancio, controllo*, Egea, Milano.

<sup>2</sup> Comitato per la Corporate Governance – Borsa Italiana SpA (2015), *Codice di Autodisciplina*.

<sup>3</sup> *Ibidem*.



All'interno di una buona *governance* aziendale, pertanto, compito del SCI è di assicurare l'efficacia e l'efficienza dei diversi processi aziendali (siano essi amministrativi, produttivi, distributivi, etc.); salvaguardare il valore degli *asset* dell'impresa, proteggendolo dalle perdite economiche; garantire l'affidabilità e l'integrità delle informazioni contabili e gestionali e, come approfondiremo in questo capitolo, soddisfare gli obblighi di conformità. In merito a questi ultimi, la prima responsabilità di un'impresa, indipendentemente dalla sua dimensione, è quella di operare nel rispetto delle norme e dei regolamenti vigenti, adottando comportamenti conformi agli obblighi di portata generale e alle norme di settore (la c.d. *compliance* normativa). A tali obblighi, nel corso del tempo, dinanzi alle richieste provenienti dagli operatori di mercato, si sono affiancati obblighi di *compliance* non normativa, connesse al rispetto di norme di autoregolamentazione (es. statuti, codici di autodisciplina, codici etici), nonché di politiche, piani, regolamenti e procedure interne. *Compliance* significa, quindi, soddisfare tutti gli obblighi di conformità dell'organizzazione che possono essere cogenti e/o volontari.

L'obiettivo di *compliance* è specificamente identificato all'interno del SCI. Il *Committee of Sponsoring Organisation* (COSO) configura, infatti, il SCI come un processo attuato dalla direzione aziendale, dal management o da altro personale al fine di fornire una ragionevole sicurezza in merito al raggiungimento di obiettivi operativi (che attengono all'impiego efficace ed efficiente delle risorse), di reporting (ovvero di attendibilità delle informazioni fornite dal reporting) e di conformità (ovvero di osservanza delle leggi e dei regolamenti in vigore)<sup>4</sup>.

Non operare nel rispetto delle norme determina il sorgere di un rischio di non conformità, ovvero il rischio di incorrere in sanzioni giudiziarie e amministrative (rischi legali); perdite operative (rischi operativi) e danni reputazionali (rischi reputazionali). Il rischio di non conformità alle norme è diffuso a tutti i livelli dell'organizzazione aziendale. L'attività di prevenzione deve svolgersi, in primo luogo, dove il rischio viene generato; per tale motivo è fondamentale una responsabilizzazione di tutto il personale. A tal fine, l'azienda deve favorire lo sviluppo di elevati livelli di integrità e di una cultura del controllo interno a tutti i livelli dell'organizzazione, anche attraverso l'adozione di un codice etico, con cui l'azienda promuova la condivisione di principi di onestà,

<sup>4</sup> Nel COSO si legge: «*Internal control is a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting and compliance*». Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013), *Internal control – Integrated Framework*, Executive Summary.

correttezza e rispetto delle norme, prevenendo, quindi, comportamenti illeciti e/o non conformi a regolamenti e normative.

La peculiarità del rischio di *compliance*, rispetto alle altre tipologie di rischio, è strettamente collegata alla sua natura di rischio reputazionale, di immagine, strategico, di impatto sull'intera organizzazione. La sua particolare natura richiede, inoltre, che venga affrontato secondo una logica ex ante, mediante attività orientate alla prevenzione piuttosto che alla repressione di comportamenti illeciti o non conformi.

La funzione di *compliance* è stata introdotta in risposta alla maggiore complessità normativa e operativa che caratterizza sempre di più l'ambiente in cui si trovano ad operare le organizzazioni. Alla funzione di *compliance*, come vedremo, si attribuisce una particolare importanza ai fini della creazione di valore, poiché il suo compito è di prevenire perdite finanziarie dovute a sanzioni o danni reputazionali.

Obiettivo del presente capitolo è, pertanto, quello di illustrare le modalità in cui si esplicita il controllo di *compliance* e come lo stesso possa contribuire al processo di creazione di valore economico nelle imprese di dimensioni piccole e medio-grandi non quotate, siano esse industriali, mercantili, di servizi.

## **5.2. Il ruolo della *compliance* nell'ambito del controllo interno**

Nel complesso schema organizzativo di un'impresa, il sistema dei controlli interni può essere definito come l'insieme delle strutture organizzative, delle procedure e delle regole che complessivamente presiedono al corretto funzionamento e al buon andamento dell'impresa nel contesto economico e normativo di riferimento.

Il sistema dei controlli interni è finalizzato primariamente ad assicurare che gli obiettivi aziendali siano perseguiti nell'ambito di un adeguato monitoraggio e un'efficace gestione dei rischi insiti nella strategia di *business*, mediante lo svolgimento di attività di controllo e la predisposizione di idonee *policy* e procedure organizzative.

Partecipano al sistema dei controlli interni, complessivamente inteso, tanto gli organi sociali (organo amministrativo e organo di controllo) quanto le funzioni c.d. di controllo interno quali, in particolare, la funzione di *internal audit*, la funzione di *risk management* e la funzione di *compliance* e, infine, le medesime funzioni operative e di *business*.

Si suole ripartire il sistema dei controlli interni su tre livelli:

- controlli “di primo livello” o “controlli di linea”, volti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni ed effettuati dalle stesse funzioni operative e di *business*;
- controlli “di secondo livello”, che comprendono la funzione di *risk management*, cui è demandata l’attività di misurazione, monitoraggio e gestione dei rischi aziendali, e la funzione di *compliance*, che svolge attività di verifica della conformità dell’operatività aziendale ai limiti e alle disposizioni normative e regolamentari;
- controlli “di terzo livello”, demandati alla funzione di *internal audit*, chiamata a verificare la completezza, l’adeguatezza, l’efficacia e l’efficienza di tutto il sistema dei controlli interni, nonché dell’organizzazione aziendale<sup>5</sup>.

I controlli “di primo livello” sono normalmente qualificati come “controlli diretti”, in quanto svolti contestualmente all’esercizio delle attività aziendali e dai medesimi soggetti che vi sono preposti; i livelli di controllo successivi, invece, sono solitamente definiti controlli “indiretti” in quanto basati sui flussi informativi generati all’esito degli accertamenti diretti.

La collocazione delle funzioni di controllo nella struttura aziendale è funzionale a garantirne l’immunità da influenze che potrebbero compromettere la relativa capacità di svolgere i compiti assegnati in modo obiettivo, corretto e indipendente. Per questa ragione, ogni funzione esercita le proprie attività sotto la responsabilità dell’organo amministrativo, al quale riferisce in via diretta e coopera con le altre funzioni nello svolgimento dei rispettivi ruoli.

### 5.3. La funzione di *compliance*

Dinanzi all’ampliarsi delle pressioni, interne ed esterne, verso la *compliance*, le imprese, in genere le medio-grandi, rispondono dotandosi di una specifica funzione di conformità alle norme.

La funzione di *compliance* si può definire come il sistema aziendale di presidi organizzativi e operativi che le aziende possono porre in essere al fine di evitare disallineamenti rispetto all’insieme delle regole esterne ed interne cui sono sottoposte.

Compito della funzione di *compliance* è di verificare che le procedure ed i comportamenti interni siano conformi con le disposizioni normative (leggi

<sup>5</sup> Sul tema si veda D’Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano; Gandini G., Gennari F. (2008), *Funzione di compliance e responsabilità di governance*, Quaderno di dipartimento di Economia Aziendale.

e regolamenti), con le procedure e codici di condotta, provenienti dall'esterno o maturati internamente, di tipo vincolante o di autodisciplina. Tutto ciò al fine di evitare di incorrere in sanzioni, perdite finanziarie o danni di reputazione, dovuti alla violazione di norme legislative, regolamentari o di autoregolamentazione<sup>6</sup>.

Gli obiettivi riconducibili alla funzione di *compliance* sono tre:

- contribuire alla creazione di valore aziendale (benefici diretti e indiretti, riduzione dei rischi, protezione della reputazione, ausilio al governo dei cambiamenti);
- promuovere all'interno dell'organizzazione una cultura aziendale improntata ai principi di onestà, correttezza e rispetto sostanziale delle norme;
- stimolare l'attivazione di presidi organizzativi specifici volti a identificare e controllare preventivamente i comportamenti in violazione di prescrizioni normative e di autoregolamentazione, al fine di assicurare il rispetto delle stesse.

I principali adempimenti che la funzione "*compliance*" deve svolgere sono, dunque:

- assicurare a tutti i livelli dell'impresa la conoscenza delle norme applicabili all'impresa (anche attraverso interventi formativi);
- analizzare gli impatti di tali norme sulle procedure aziendali;
- svolgere una attività di consulenza e assistenza interna per una corretta manutenzione delle procedure aziendali (soprattutto a seguito di aggiornamenti normativi), in collaborazione con la funzione organizzazione e *internal auditing* e con tutte le funzioni operative;
- verificare l'efficacia degli adeguamenti organizzativi (strutture, processi, procedure anche operative e commerciali) attuati per la prevenzione del rischio di conformità;
- fornire collaborazione ed assistenza all'alta direzione in merito alle loro specifiche responsabilità collegate al rispetto delle norme applicabili.

La creazione della funzione di *compliance* non è obbligatoria, tuttavia, da quanto descritto in precedenza, si evince che la sua istituzione è fortemente raccomandata in quelle imprese che, per attività svolta, dimensione, organizzazione, sistema normativo applicabile, si trovano ad operare in situazioni ambientali e normativi caratterizzati da un elevato grado di complessità. Laddove viene costituita la funzione di *compliance*, essa riferisce direttamente agli organi di vertice aziendali. Essa, infatti, ha il compito di relazionare sui

<sup>6</sup> Banca d'Italia (2007), *Disposizioni di Vigilanza – La funzione di conformità (compliance)*.

rischi di *compliance* in una visione sistemica e di individuare, in maniera condivisa con le altre funzioni facenti parte del sistema dei controlli, idonee soluzioni per la mitigazione/eliminazione dei rischi stessi. Obiettivo fondamentale del processo di *compliance* è l'allineamento alle regole interne ed esterne, perseguito attraverso l'implementazione di opportuni presidi organizzativi ed operativi messi in atto dalla funzione stessa.

La funzione in esame può essere attribuita ad una persona specificamente dedicata, ad una persona che svolge anche altri ruoli oppure ad un comitato di *compliance* interfunzionale. Nell'assegnare la funzione di *compliance* si devono considerare alcuni elementi fondamentali, quali l'integrità e impegno al rispetto; la capacità di accettazione di consulenza e orientamento; la competenza in materia; l'assenza di conflitti di interesse.

La funzione *compliance* opera come funzione di controllo di secondo livello<sup>7</sup> con l'obiettivo di prevenire e gestire il rischio di non conformità alle norme al fine di preservare la reputazione ed immagine aziendale e contribuire alla sostenibilità, intesa come creazione e consolidamento di valore aziendale, attraverso il monitoraggio (mappatura del rischio di *compliance*, valutazione preventiva su tutte le attività di *compliance*) e il supporto di tutte le procedure aziendali.

#### **5.4. Il piano di *compliance***

Il raggiungimento dell'obiettivo di *compliance* presuppone un'adeguata pianificazione delle strategie di *compliance* da porre in essere, che si formalizza nel piano o programma di *compliance*.

I piani di *compliance* rappresentano il complesso di misure organizzative e procedurali idonee a prevenire comportamenti non in linea alle norme e a riscontrarli, quando si verificano, favorendo allo stesso tempo la consapevolezza in ordine alla loro gravità.

La definizione del piano di *compliance* si caratterizza, indipendentemente dalla dimensione aziendale, per la presenza di fasi che sono comuni a tutte le imprese ma che, di fatto, si articolano in modo differente in funzione dei fattori distintivi della singola realtà aziendale, quali il tipo e la dimensione, il settore di attività, le caratteristiche del mercato, il grado di interazione con i concorrenti. Un piano/programma di *compliance* standardizzato, infatti,

<sup>7</sup> La funzione di controllo "di secondo livello" è istituzionalmente incaricata di verificare la conformità dell'operato delle strutture aziendali alla normativa primaria e secondaria e al *corpus* normativo interno dell'impresa.

non potrebbe riflettere le peculiarità e le esigenze di ogni impresa e, pertanto, non potrebbe consentire di sviluppare una effettiva politica di conformità. Qualsiasi modello deve essere predisposto “su misura” per ciascuna impresa tenendo conto delle specificità della stessa e del mercato in cui opera. Questo significa che le PMI potranno ricorrere a programmi di *compliance* che, nel rispetto di alcuni principi-guida, siano meno strutturati di quelli necessari nelle grandi imprese.

Un possibile approccio è quello fornito dalle Linee Guida dell’Associazione Italiana *Compliance* o quello della norma ISO 19600:2014 o una loro combinazione. Entrambi i riferimenti seguono l’approccio basato sui rischi e appaiono in linea con i principi di base del SCI. Gli obblighi di *compliance*, di fatto, sono determinati dal contesto e dall’ambiente in cui opera l’organizzazione. Ciò significa che l’organizzazione identifica quali richieste, necessarie e attese dagli *stakeholder*, sono da considerare come obblighi per l’organizzazione e che quindi bisogna rispettare.

Tale analisi è necessaria al fine di predisporre un programma di *compliance* basato cioè sulle reali caratteristiche e le conseguenti necessità dell’impresa. Sulla base della valutazione del rischio devono essere fissate le priorità da gestire, identificate in quelle attività che presentano maggiori rischi di *compliance* (espressi come la probabilità del verificarsi e l’impatto della conseguenza di una *non-compliance*). Basandosi sulla valutazione del rischio di *compliance*, si disegnano misure di mitigazione del rischio. Di conseguenza tali misure sono implementate, monitorate e valutate.

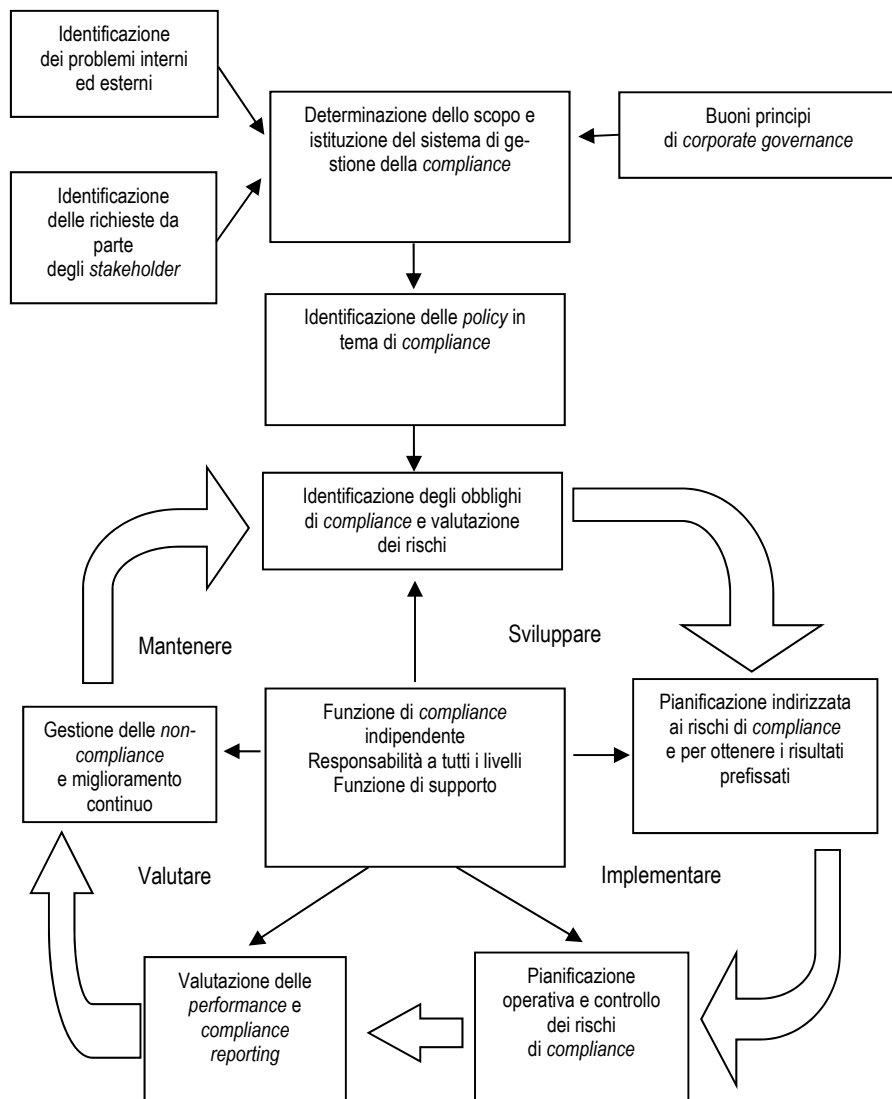
Analizzando più nello specifico il processo, dopo l’analisi del contesto esterno ed interno, la norma ISO 19600:2014, identifica quattro successivi *step*.

Il primo *step* è quello della pianificazione (*plan*). In tale *step* si identificano gli obblighi derivanti dalle normative/regolamenti cogenti e da impegni volontari di conformità<sup>8</sup> e si valutano i rischi derivanti da tali obblighi (mappatura dei rischi)<sup>9</sup>. Tale analisi si traduce nella strategia da adottare all’interno dell’organizzazione. Gli obblighi di *compliance* devono essere documentati in modo opportuno. La fase successiva è quello del fare (*do*). In questa fase le misure definite in sede di pianificazione devono essere implementate e monitorate attraverso opportuni meccanismi precedentemente definiti.

<sup>8</sup> Esempi possono esser leggi, regolamenti, autorizzazioni, licenze, ordini, regole, sentenze, procedure, politiche, codici di condotta volontari, principi volontari

<sup>9</sup> Il rischio può essere definito come un qualsiasi fattore o evento che possa allontanare una organizzazione dal raggiungimento dei suoi obiettivi. Il rischio aziendale è connaturato con il fare impresa, e la sua totale eliminazione è impossibile. Si veda Gazzani M., Roffia P., Santini R. (2011), *PMI, regole, bilancio, controllo*. EGEA.

Fig. 1 - Relazione tra gli elementi di compliance management nell'ISO 19600



Fonte: ISO 19600

L'organizzazione deve identificare e valutare i rischi di *compliance* secondo uno schema di gradualità che consenta all'impresa di agire in via prioritaria sulle aree maggiormente interessate (valutazione dei rischi). I rischi vengono di norma pesati secondo una misurazione bidimensionale, consi-

derando la probabilità di manifestazione ed il relativo impatto. I rischi sono quindi classificati elevato, medio e basso<sup>10</sup> in termini di importanza relativa fra loro, le decisioni in termini di trattamento del rischio viene assegnata al *risk owner*, ossia al soggetto che ne ha le leve di conoscenza e di intervento maggiori<sup>11</sup>.

Il terzo *step* è quello della verifica (*check*). In tale fase il programma di *compliance* deve essere costantemente rivisto sulla base dei controlli effettuati nonché in occasione di modifiche o introduzione di attività/prodotti/servizi; in caso di modifiche alla struttura o alla strategia dell'impresa, in caso di significativi cambiamenti esterni, a seguito di modifiche degli obblighi di conformità al verificarsi di una non conformità<sup>12</sup>.

L'ultima fase è quella dell'azione (*Act*). In tale fase i risultati (positivi o negativi) ottenuti devono essere utilizzati come fonte critica per un continuo miglioramento del proprio programma di *compliance*. La *compliance* si mantiene attraverso l'identificazione di variazioni e novità legislative, regolamentari, codicistiche e tutti i possibili obblighi di *compliance* per garantire il mantenimento della conformità.

Il continuo monitoraggio adottato nei diversi *step* consente di gestire tempestivamente i casi di non conformità. Il controllo di *compliance* non è un semplice *process end-to-end* quanto piuttosto un processo circolare che necessita di continua revisione e affinamento dovendo rispondere a sollecitazioni esterne che si evolvono e modificano nel corso del tempo.

## **5.5. I vantaggi e limiti del piano di *compliance* e relazioni/differenze delle funzioni di *compliance* e revisione interna**

Sicuramente la predisposizione di programmi di *compliance* effettivamente rispondenti agli obiettivi indicati e la loro concreta applicazione comporta oneri rilevanti, sia in termini di risorse finanziarie sia umane; tuttavia i benefici che ne derivano superano i costi che si devono sopportare. L'implementazione di effettive strategie di *compliance*, infatti, da un lato aiuta l'im-

<sup>10</sup> Tale fase può essere sviluppata utilizzando una matrice a livello aziendale (es. modello "probabilità/impatto") compilata in modo differenziato per le singole aree di business.

<sup>11</sup> Il rischio può essere definito come un qualsiasi fattore o evento che possa allontanare una organizzazione dal raggiungimento dei suoi obiettivi. Il rischio aziendale è connaturato con il fare impresa, e la sua totale eliminazione è impossibile. Si veda Gazzani M., Roffia P., Santini R. (2011), *PMI, regole, bilancio, controllo*, Egea, Milano.

<sup>12</sup> Un modo per tenersi aggiornati è quello di iscriversi a mailing list, l'iscrizione a gruppi professionali, la consultazione di *web* dei legislatori, contatti con l'ufficio legale.



presa a evitare le conseguenze degli illeciti e dall'altro reca ulteriori vantaggi e opportunità.

Innanzitutto le violazioni delle norme possono comportare sanzioni<sup>13</sup>, ma, sebbene la sanzione pecuniaria rappresenti la conseguenza più temuta dalle imprese, le condotte *non compliance* possono esporre le organizzazioni ad altre gravi conseguenze di non minore impatto, come ad esempio sulle relazioni commerciali e sulla reputazione aziendale, con effetti economici non soltanto immediati ma anche di più lungo periodo. Essi, infatti, possono compromettere l'affidabilità commerciale e l'immagine dell'impresa sanzionata, inducendo sia i partner a recedere dai contratti sia i consumatori a rivolgersi ai concorrenti.

Di contro l'effettivo rispetto delle leggi e regolamenti, garantito dalla definizione e dalla concreta applicazione di un programma di *compliance*, comporta benefici più ampi rispetto alle conseguenze negative descritte. In particolare, come anticipato, l'implementazione di efficaci programmi di *compliance* mette le imprese nella condizione di inibire comportamenti non in linea con le norme, evitando le sanzioni; consente la diffusione di principi di legalità.

L'attività di *compliance* può essere oggetto di valutazione da parte dell'audit o del revisore esterno e indipendente, il quale può stabilire se il programma di *compliance* contiene misure appropriate rispetto ai rischi che con maggiore probabilità potrebbero verificarsi (ad esempio attraverso la somministrazione al personale delle aree a rischio di test che consentano di verificare la conoscenza delle norme e delle procedure aziendali).

Il successo e l'effettività di una strategia di *compliance* dipende anche dalla previsione di specifiche sanzioni disciplinari, come conseguenza delle violazioni della normativa e del programma di *compliance* appositamente adottato per evitarle, sanzioni che possono riguardare chiunque anche le figure apicali dell'impresa<sup>14</sup>.

È bene per completezza soffermarsi sulle relazioni/differenze tra *internal audit* e *compliance*. Innanzitutto, mentre l'*internal audit* (revisione interna) ha una visione aggregata dei rischi, l'analisi che svolge parte dalle aree ritenute più rischiose con l'obiettivo di mitigare i rischi, la *compliance* esamina l'efficacia dei processi con l'obiettivo di prevenire la violazione delle norme e delle regole (interne ed esterne)

<sup>13</sup> Si pensi ad esempio alla violazione delle norme antitrust che comportano sanzioni amministrative ai sensi della disciplina comunitaria e nazionale che possono raggiungere il 10% del fatturato annuo complessivo dell'impresa sanzionata.

<sup>14</sup> Tali sanzioni possono essere di diverso tipo: può trattarsi di un mero richiamo (formale o informale) o di una multa, eventualmente accompagnati dall'obbligo a partecipare a corsi di formazione e aggiornamento sulla normativa, ma anche di sanzioni più gravi incidenti sulla carriera del responsabile dell'infrazione.

Il compito dell'*internal audit* è valutare, monitorare metodicamente l'intero sistema dei controlli interni e quindi sottoporre a verifiche periodiche anche la funzione di *compliance*, la quale verifica la coerenza dei processi con l'obiettivo di prevenire le violazioni delle norme in una ottica di presidio dei rischi di non conformità e di reputazione per assicurare l'imparzialità di queste verifiche, le due funzioni non possono in nessun modo coincidere. Revisione interna e funzione di *compliance* hanno quale obiettivo condiviso la diffusione di una cultura incentrata sulla piena consapevolezza dei rischi e sul rispetto delle regole.

Le attività di *compliance* e revisione interna non possono condividere risorse umane, in quanto le attività di controllo della conformità sono oggetto di revisione ad opera del revisore interno. Le due funzioni sono indipendenti. Le due funzioni condividono ampi spazi di indagine sulle aree a rischio di irregolarità/non conformità e nonostante si avvalgano della facoltà di comunicazione, sia formalmente che informalmente, restano posizionate su livello di riscontro in parte diverse, la funzione *compliance* agisce sul piano del controllo preventivo e prudenziale mentre il revisore interno su un controllo contestuale e successivo al verificarsi di eventi, anche nei confronti della stessa funzione di *compliance*.

## 5.6. I soggetti coinvolti nella *compliance*

Il rispetto delle leggi e dei regolamenti è un aspetto fondamentale della *governance* di ciascuna impresa. Qualunque sforzo al riguardo non può prescindere da un vero e proprio impegno (*commitment*) da parte dei più alti vertici aziendali volto all'esatta individuazione delle aree di rischio e alla prevenzione delle possibili violazioni. Infatti, solo la convinzione e l'impegno costante, continuo e manifesto del management possono assicurare che ciascun soggetto dell'organizzazione operi considerando la *compliance* come proprio obiettivo e si adoperi per raggiungerlo. Il supporto dei vertici aziendali, in altre parole, è essenziale per poter creare una cultura del rispetto della legge all'interno dell'organizzazione. Di conseguenza, è necessaria la cooperazione da parte di tutti i livelli aziendali, poiché ognuno dovrà rispettare le norme e uniformarsi a quanto stabilito nella strategia interna, atteso che le condotte del singolo individuo comportano la responsabilità e la punibilità dell'impresa nella sua totalità.

Ad essere coinvolti nel processo di controllo di *compliance* sono sostanzialmente, a livello interno, i *Compliance Officer* (o *corporate compliance officer*), talvolta posti alle dipendenze del *Chief Risk Officer*, il cui compito

è di verificare la conformità normativa e procedurale dell'operazioni aziendali, di standardizzare gli obiettivi di controllo e di verifica interni ed esterni, oltre a quello di seguire tutti i cambiamenti e le innovazioni necessarie per assimilare le nuove regole e le nuove politiche. Oggi il *Compliance Officer* sta iniziando ad essere presente anche in organizzazioni diverse da quelle finanziarie.

Uno dei compiti principali del *compliance manager*, oltre alla valutazione e gestione del rischio, è la costruzione dell'inventario normativo, la valutazione dell'impatto sui processi e l'integrazione con il sistema dei controlli interni.

Un inventario normativo deve possedere delle funzionalità che permettano di: inserire in un database i testi delle norme in maniera strutturata per evidenziare adempimenti e sanzioni; creare delle classificazioni personalizzate con relazioni esplicite; indicare le relazioni con altre norme; indicare le relazioni con i processi aziendali; indicare i controlli posti a verifica del rispetto di una norma e in quale parte del processo intervengono. La parte più impegnativa del lavoro (oltre che tenersi aggiornati sulle nuove disposizioni dalle varie fonti normative) è creare una classificazione coerente.

Esistono sul mercato prodotti per la gestione del rischio operativo o più genericamente a supporto della *governance risk and compliance* che integrano tra loro gli strumenti di inventario normativo, modello dei processi e dei controlli.

La valutazione del rischio *compliance ex post* deve prevedere un sistema di raccolta delle perdite operative dove specificare, tra i dati dell'evento di perdita, anche la norma e l'adempimento disatteso. Se l'inventario normativo è ben strutturato ed integrato in un sistema di gestione del rischio, indicando il processo e l'attività, l'elenco degli adempimenti relativi dovrebbe essere automatico.

Con una base dati di perdite operative integrata all'inventario normativo si possono analizzare le perdite per norma, per processo/attività e verificare *ex post* la qualità dei controlli. Il solo fatto di avere uno strumento che permette di associare adempimenti a processi rende immediatamente visibile tutto ciò che "rimane scoperto", cioè la possibilità che alcune norme restino inapplicate per mancanze procedurali, inoltre consente di definire meglio gli impatti dei cambiamenti procedurali dovuti al recepimento di una nuova normativa. In mancanza di dati di perdita, la valutazione del rischio *compliance* si può fare, in modo analogo a quanto accade per il rischio operativo, sottoponendo alla valutazione di esperti alcuni scenari di perdita.

È possibile utilizzare anche dei *key risk indicator* (KRI)<sup>15</sup> tematici per il rischio *compliance*, che possono evidenziare il rischio insito in un sistema complesso.

Pertanto la funzione del *Chief Compliance Officer* è quella di assicurare comportamenti corretti e trasparenti, controllare e valutare l'adeguatezza e l'efficacia delle procedure interne.

Nell'ambito della *compliance* un ruolo di particolare importanza è quello svolto dall'Alta direzione, che ha responsabilità per:

- allineare correttamente gli impegni di *compliance* con i valori, gli obiettivi e le strategie aziendali;
- comunicare gli impegni di *compliance* per costruire consapevolezza e motivare i dipendenti nel dedicarsi al sistema di gestione;
- incoraggiare tutti i dipendenti ad accettare l'importanza del raggiungimento degli obiettivi di *compliance* per cui sono responsabili;
- creare un ambiente dove riferire le non conformità sia incoraggiato e i dipendenti siano mantenuti al sicuro da ritorsioni;
- identificare e agire prontamente per correggere o indirizzare le non conformità;
- assicurarsi che le politiche, le procedure e i processi aziendali supportino e incoraggino la *compliance*.

Come precisato nell'ISO 19600, tutti gli elementi considerati nel sistema di gestione sono adattati alla *compliance*. Gli standard indirizzano l'attenzione ai ruoli e alle responsabilità, al CdA, agli impiegati così come all'indipendenza del *compliance officer*<sup>16</sup> e in generale della funzione di *compliance*.

Attori esterni che svolgono controlli di *compliance* sono il collegio sindacale, che riscontra la corretta amministrazione ed organizzazione aziendale e il rispetto della normativa, e il revisore legale, che si occupa di verificare il riscontro e la conformità del bilancio e della contabilità ai fatti aziendali, alla normativa e ai principi contabili.

<sup>15</sup> Alcuni esempi di indicatori *compliance* sono: numero estinzioni rapporto per cause legate alla trasparenza/totale estinzioni; numero operazioni non adeguate/totale ordini investimento; perdite operative per norma/margine di intermediazione; numero investigazioni aperte da autorità esterne; numero cause legali intentate da clienti.

<sup>16</sup> Può trattarsi di una sola persona o di un organo collegiale e può essere composto da elementi interni, cui affidare la responsabilità della funzione così come da professionisti esterni, tutti comunque autorevoli e indipendenti con comprovate esperienze maturate in materia di revisione e controllo ed una robusta conoscenza del quadro normativo domestico e sovranazionale.

### **Box 1 La Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche**

Alcune norme incidono in modo particolare sulla compliance aziendale. Tra le disposizioni normative più significative ricordiamo il D. Lgs. 231/2001 (e successivi aggiornamenti) "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche". Tale normativa è finalizzata a promuovere l'adozione di strumenti, come modelli di organizzazione, di gestione e di controllo, organismo di vigilanza, atti ad escludere totalmente o parzialmente la responsabilità dell'ente nelle ipotesi di commissioni di particolari tipologie di reato. Queste norme, in concreto, conducono a sanzionare le società che, grazie alle azioni di soggetti apicali o di sottoposti, traggono ingiusti profitti e realizzano comportamenti vietati. Per favorire l'adozione di comportamenti virtuosi da parte delle società, è data la possibilità di escludere l'applicazione di sanzioni per le organizzazioni che:

- si dotano di un modello di "organizzazione e gestione" idoneo a prevenire il compiersi dei reati delle fattispecie previste dal legislatore (ex art. 6 D. Lgs. 231/2001)<sup>17</sup>;
- nominano un Organismo di Vigilanza dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo che volga una sufficiente vigilanza;
- e che il soggetto apicale non abbia eluso fraudolentemente le procedure operative e di controllo previste dal modello.

Da un punto di vista concreto la società che intende adottare un modello di organizzazione e gestione ex art. 6 deve innanzitutto identificare i rischi, ovvero apprezzare i rischi di reato potenziale delle singole attività e allo stesso tempo individuare le aree più esposte alla commissione di determinati reati. Successivamente la società deve dotarsi di un codice etico, di un sistema sanzionatorio e di una serie di protocolli di prevenzione, di regole e di procedure idonee a prevenire la commissione di reati, almeno dal punto di vista teorico.

## **5.7. La *compliance* e la creazione di valore**

La gestione del rischio è diventato un tema di principale importanza nelle aziende moderne. Ormai ogni decisione aziendale viene valutata anche in funzione del rischio che questa può generare, per questo motivo la *compliance* ha assunto un ruolo da protagonista tra le varie funzioni aziendali. Investimenti e attenzioni sempre maggiori sono stati dedicati dalle aziende negli ultimi anni alla gestione del rischio.

La gestione del rischio è diventato un segmento di attività di estrema criticità sia nel settore finanziario e poi negli altri settori. I grandi scandali finanziari che nel corso del tempo si sono susseguiti hanno incrementato la necessità di un controllo preventivo e tutela della reputazione aziendale.

Negli Stati Uniti i casi Enron, Worldcom e Tyco, hanno portato al rafforzamento dell'impianto della Sarbanes-Oxley<sup>18</sup> mentre in Europa i casi

<sup>17</sup> La norma è applicabile a tutte le società e agli enti con o senza personalità giuridica, escluse le imprese individuali, lo Stato, gli enti pubblici territoriali e le organizzazioni con rilevanza costituzionale.

<sup>18</sup> Emanata 2002, ha come tema il controllo dell'operato delle aziende, l'esibizione di documenti finanziari e la contabilità delle società quotate in Borsa, dalle norme varate negli anni

di Parmalat e i grandi scandali finanziari tedeschi e britannici, hanno portato a Basilea 2 e all'introduzione degli IAS per la comparabilità dei bilanci a livello europeo<sup>19</sup>.

Il problema di fondo è sempre lo stesso, garantire un rispetto sostanziale della normativa anche per creare valore all'azienda in termini di reputazione e credibilità nei confronti dei propri *stakeholders*: Ciò significa trasformare gli indirizzi strategici decisi dai vertici aziendali, in azioni volte a gestire, misurare l'efficienza dei rischi assunti e ad ottimizzare l'allocazione del capitale. La salvaguardia dei propri *stakeholders* diventa un costante punto di riferimento per l'azione dell'area *compliance* proprio per garantire una tutela del capitale reputazionale e relazionale che fortemente sul valore dell'azienda.

Appare quindi opportuno, prima di passare alla specifica applicazione della *compliance*, chiarire meglio il concetto di capitale reputazionale e relazionale.

Il capitale relazionale è un elemento fondamentale tra le risorse aziendali. È costituito principalmente dai rapporti che l'azienda intrattiene con gli *stakeholders* esterni, come lo sono i clienti, i fornitori, i finanziatori, i concorrenti. Viene denominato anche struttura esterna ed è caratterizzato dai rapporti che l'impresa insatura in maniera duratura e stabile con il mercato e con l'ambiente esterno che la circonda.

La vita di un'impresa è, infatti, costituita anche da relazioni con l'ambiente esterno e le relazioni costituiscono la base per la crescita e per generare valore. La qualità nei rapporti con i soggetti esterni migliora la fiducia e la reputazione di un'azienda e aumenta il valore del capitale relazionale.

Sulle relazioni quotidiane l'azienda deve concentrare i propri sforzi per poter rimanere al passo con i cambiamenti del mercato. Deve concentrare i propri sforzi sui rapporti con i clienti e fornitori non solo nel momento dell'acquisto della materia prima o della vendita ma anche attraverso azioni

Trenta per regolamentare il mercato azionario. Si tratta di una legge nata in risposta agli scandali finanziari in cui sono state coinvolte grandi società statunitensi tra la fine degli anni Novanta e l'inizio del nuovo millennio, con lo scopo di impedire il ripetersi di tali situazioni e ripristinare la fiducia degli investitori. Battezzata con i nomi dei suoi principali ideatori, il senatore Paul Sarbanes e il deputato Michael Oxley, la legge ha introdotto radicali riforme per i revisori, i membri dei consigli di amministrazione e le società che emettono titoli con offerta di sottoscrizione al pubblico. La legge si applica alle società quotate sui listini americani, prevede l'invio di rapporti alla SEC (*Securities and Exchange Commission*) e impone ben precise scadenze per il rispetto dei requisiti.

<sup>19</sup> Basilea 2 è un sistema di regole volte ad assicurare la stabilità patrimoniale delle banche, a garanzia dei risparmiatori. Le banche, per essere considerate patrimonialmente solide secondo Basilea 2, devono tenere in considerazione tre elementi: – il capitale di vigilanza, cioè quanto le banche devono accantonare per far fronte al rischio di credito, di mercato e operativo; – il calcolo del rischio, introducendo le valutazioni specifiche dei singoli prestiti e il rischio operativo (il rischio di mercato era già considerato da Basilea).

consolidate nel lungo termine. Si dovrà comportare nello stesso modo con gli altri attori del mondo esterno con cui entra in contatto, perché solo agendo così potrà acquisire un vantaggio competitivo.

I manager aziendali per gestire al meglio il capitale relazionale, devono individuare le variabili chiave su cui attirare i propri sforzi, in termini di risorse, di competenze e conoscenze acquisibili dall'esterno, affinché l'impresa possa trarre dal proprio *network* relazionale un beneficio in termini di vantaggio competitivo e di valore economico ottica. Per questi motivi è importante individuare le caratteristiche dei soggetti con cui l'impresa entra in relazione o con i quali potrebbe entrare in relazione (i cosiddetti clienti/fornitori attuali e potenziali), le risorse in termini di competenze, eccellenze nei processi, unicità, che tali soggetti possono apportare, ed infine la possibilità che tali fattori produttivi possano incrementare le dimensioni del vantaggio competitivo aziendale.

Il livello di fidelizzazione degli interlocutori ed il loro livello di soddisfazione, in particolare dei clienti, e il livello di percezione che i soggetti esterni hanno dell'azienda contribuiscono alla reputazione e fiducia aziendale influenzando sui processi di creazione del valore.

Nei confronti dei soggetti esterni l'azienda dovrà quindi mettere in atto delle attività volte ad incrementarne la fiducia e migliorarne i rapporti. Con la clientela, che costituisce uno dei più importanti interlocutori esterni a cui prestare attenzione, diverse azioni potranno essere intraprese per aumentarne la fiducia.

Tra queste ricorda novi sono, fra gli altri, la continuità di contatti, la chiarezza di comunicazione e la condivisione di eventuali problemi. Potranno inoltre essere messe in atto politiche di creazione di barriere all'entrata agendo su prezzi e prodotti, oppure rafforzare le barriere all'uscita con vincoli contrattuali o di garanzia. Rientrano infine, tra le strategie di rafforzamento dei rapporti con la clientela, i messaggi pubblicitari volti a rafforzare il marchio o l'immagine aziendale e le politiche sui prezzi<sup>20</sup>.

L'azienda dovrà, inoltre, focalizzarsi sulle relazioni con gli altri interlocutori tra cui anche i fornitori. Questi saranno scelti con specifici criteri, come ad esempio la qualità del prodotto o del servizio fornito e l'affidabilità nel rispetto dei termini contrattuali. Altro aspetto da considerare dovrà essere il prezzo offerto per la fornitura che sarà in linea con le necessità. Nel caso in cui il fornitore soddisfi tutti questi requisiti, all'azienda converrà legarsi con rapporti di lungo termine attraverso specifici vincoli contrattuali.

<sup>20</sup> Lizza P. (2007), *Controllo di gestione e performance aziendale*, Giuffrè, Milano, p. 88.

Volendo generalizzare, si potrà, quindi, dire che una oculata politica di rafforzamento dei rapporti nel lungo termine porta solo dei benefici all'azienda. Ecco come l'attenzione rivolta alla qualità delle relazioni sia fondamentale per l'aumento del valore del capitale aziendale.

Quindi anche il capitale relazionale contribuisce, come peraltro fanno le altre due componenti del capitale intellettuale, in modo significativo nella creazione di valore nell'azienda.

A testimonianza di questa stretta correlazione sono state condotte ricerche che esaminano i costi di acquisizione della clientela. Si ricordano le ricerche di Amir e Lev (1996) sulle aziende di telefonia mobile<sup>21</sup>, che evidenziano come le commissioni pagate per l'acquisizione dei clienti sono considerate come un investimento da parte degli azionisti. Vi sono gli studi di Demers e Lev (2001)<sup>22</sup>, che evidenziano come l'acquisizione dei clienti da internet, considerato un *asset* nel 1998-1999 nel 2000, sia un costo.

Le ricerche del secondo tipo, riguardanti gli indicatori di output, sono, tra le altre, quelle di Ittner e Larcher (1998), che hanno evidenziato una correlazione positiva tra gli indicatori di *customer satisfaction* e il valore di mercato delle aziende. Infine Demers e Lev (2001), Wong e Zang (1999), hanno evidenziato una correlazione tra gli indicatori di traffico su internet e il valore di mercato delle *internet companies*<sup>23</sup>.

Una volta definito il concetto di capitale relazionale e l'incidenza di questo sul valore aziendale, ritorniamo sulla struttura di *compliance* cercando di comprendere come questa debba strutturarsi per contribuire alla creazione del valore.

La struttura di *compliance* si muove essenzialmente su due percorsi paralleli e distinti stabiliti dal legislatore:

Un primo percorso è quello che trova riferimento nella normativa primaria e cioè in quanto stabilito dal codice civile. In quest'ultimo, infatti, con la riforma del diritto societario, si rende necessario garantire il principio generale di adeguatezza del sistema degli assetti interni nei confronti dell'attività e delle dimensioni della società, attuato mediante la responsabilizzazione dei vari organi sociali<sup>24</sup>. In sostanza il legislatore interviene direttamente fissan-

<sup>21</sup> Amir E., Lev B. (1996), *Value-relevance of nonfinancial information: The wireless communications industry*, Journal of Accounting and Economics, vol. 22, n. 1-3, pp. 3-30.

<sup>22</sup> Demers E., Lev B. (2001), *A rude awakening: Internet shakeout in 2000*, Review of Accounting Studies, vol. 6, n. 2-3, pp. 331-359.

<sup>23</sup> Wong F., Zang X. (1999), *The eye balls ave it: searching for the valuing in internet companies*, working paper, University of California-Berkley, Haas School of Business.

<sup>24</sup> Il principio giuridico impone all'amministratore delegato (art. 2381 cc) la predisposizione di documenti informativi, la valutazione al consiglio di amministrazione (art. 2381, comma 3) e la vigilanza al collegio sindacale (art. 2403 e ss.cc).



do un percorso da seguire in termini di organizzazione della struttura societaria in funzione dell'attività svolta.

Un secondo percorso è invece quello fissato dalle diverse autorità di controllo che agiscono, a seconda del settore di appartenenza operando controlli specifici. In questo contesto troviamo la Banca d'Italia, la Consob ed anche la funzione di *compliance* interna dell'azienda. In questo modo alla funzione di *compliance* viene attribuito un ruolo attivo nel controllo delle attività aziendali. Infatti, attraverso l'azione di controllo svolta sull'adeguatezza della struttura della propria azienda la *compliance* riesce a mitigare il rischio di sanzioni e perdite finanziarie e contribuisce a migliorare l'immagine aziendale.

## 5.8. Osservazioni conclusive

La *compliance* attraversa trasversalmente tutte le funzioni aziendali, accollandosi un compito particolarmente difficile che è quello di assicurare il rispetto ai principi e alle norme che disciplinano il funzionamento dell'azienda. L'importanza della funzione *compliance* è progressivamente cresciuto nel corso degli anni, proprio perché la necessità di conformarsi alla normativa ed evitare errori che generano danni, sanzioni e perdite è divenuta sempre più essenziale.

La tutela della reputazione aziendale è un altro valore tutelato dalla *compliance*. Un efficace sistema di gestione della conformità a livello aziendale consente ad un'organizzazione di dimostrare il suo impegno per il rispetto delle leggi, regolamenti, norme di settore nonché norme di buon governo societario, l'etica e le aspettative della comunità. Permette, quindi, di aumentare la credibilità e la reputazione di un'azienda; tutto ciò si traduce in un vero e proprio valore aggiunto sia a livello esterno nei confronti dei vari *stakeholders* ma anche a livello interno. Questi due aspetti sono strettamente correlati. Infatti a livello interno la *compliance* genera un aumento del livello di protezione verso i rischi che l'azienda quotidianamente corre. Ciò comporta una crescita culturale dell'ambiente aziendale che diventa capace e idoneo ad affrontare i rischi operativi e, ecco la correlazione con l'ambiente esterno, conquista il riconoscimento da parte degli *stakeholders* come una funzione capace di garantire una buona gestione.

Lo stesso management è ormai consapevole di questi aspetti e riconosce che la *compliance* è cruciale per aumentare la reputazione e la credibilità dell'azienda nei confronti degli *stakeholders*. Diventa così un vero e proprio strumento utile anche ai fini del posizionamento strategico dell'azienda sul mercato.

Infine, la particolarità e potenzialità della funzione *compliance* richiede che le problematiche ad essa connesse vengano affrontate con una logica *ex-ante* mediante attività orientate alla prevenzione piuttosto che alla repressione di comportamenti illeciti o non conformi.

La *compliance* è quindi una funzione trasversale all'interno della struttura aziendale che coinvolge anche il *board* e gli organi di controllo e per questo motivo, spingendosi anche oltre agli *standards* regolatori previsti dalle diverse autorità del settore, le aziende investono in modo importante su questa funzione comprendendone la portata e l'importanza.

## Bibliografia

- Amir E., Lev B. (1996), *Value-relevance of nonfinancial information: The wireless communications industry*, Journal of Accounting and Economics, vol. 22, n. 1-3, pp. 3-30.
- Ashbaugh Skaife H., Collins D. W., Kinney W. R. Jr., LaFond R. (2008), *The Effect of SOX Internal Control Deficiencies and Their Remediation on Accrual Quality*, The Accounting Review, vol. 83, No. 1, pp. 217-250.
- Banca d'Italia (2007), *Disposizioni di Vigilanza – La funzione di conformità (compliance)*.
- Comitato per la Corporate Governance – Borsa Italiana SpA (2015), *Codice di Autodisciplina*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2013), *Internal control – Integrated Framework*, Executive Summary.
- Demers E., Lev B. (2001), *A rude awakening: Internet shakeout in 2000*, Review of Accounting Studies, vol. 6, n. 2-3, pp. 331-359.
- D'Onza G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano.
- Ittner C. D., Larcker D. F. (1998), *Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction*, Journal of Accounting Research, vol. 36, pp. 1-35.
- Gandini G., Gennari F. (2008), *Funzione di compliance e responsabilità di governance*, Quaderno di dipartimento di Economia Aziendale.
- Gazzani M., Roffia P., Santini R. (2011), *PMI, regole, bilancio, controllo*, Egea, Milano.
- Lizza P. (2007), *Controllo di gestione e performance aziendale*, Giuffrè, Milano.
- Melis A. (2005), *Corporate Governance Failures: to what extent is Parmalat a particularly Italian Case?*, Corporate Governance: An International Review, vol. 13, n. 4, pp. 478-488.
- Wong F., Zang X. (1999), *The eye balls ave it: searching for the valuing in internet companies*, working paper, University of California-Berkley, Haas School of Business.

## AUTORI E CURATORI

**Alessandra Allini** è professore associato di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II".

**Simone Aresu** è ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Cagliari.

**Maria Assunta Baldini** è assegnista di ricerca in Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Firenze.

**Francesca Bernini** è ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Pisa.

**Giovanni Bronzetti** è professore associato di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria

**Adele Caldarelli** è professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II".

**Velia Gabriella Cenciarelli** è assegnista di ricerca in Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Pisa.

**Chiara Crovini** è borsista di ricerca in Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Torino.

**Federica De Santis** è ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Pisa.

**Giuseppe D'Onza** è professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Pisa.

**Clelia Fiondella** è professore associato di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli".

**Luca Ferri** è ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II".

**Gianluca Ginesti** è ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II".

**Giulio Greco** è professore associato di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Pisa.

**Fabio la Rosa** è professore associato di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Enna "Kore".

**Marco Maffei** è professore associato di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II".

**Luciano Marchi** è professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Pisa.

**Pierluigi Martino** è dottorando di ricerca in Economia Aziendale e Management presso l'Università degli Studi di Pisa.

**Romilda Mazzotta** è professore associato di Economia Aziendale presso l'Università della Calabria.

**Andrea Melis** è professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Cagliari.

**Romina Rakipi** è dottoranda di ricerca in Economia Aziendale e Management presso l'Università degli Studi di Pisa.

**Luigi Rombi** è assegnista di ricerca in Economia Aziendale presso l'Università degli studi di Cagliari.

**Rosanna Spanò** è ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi di Napoli "Federico II".

**Claudia Zagaria** è ricercatore di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli".

**Annamaria Zampella** è docente a contratto di Economia Aziendale presso l'Università degli Studi della Campania "L. Vanvitelli".

Questo volume rappresenta un primo momento di sintesi del percorso di ricerca intrapreso dal gruppo di lavoro SIDREA su Governance e Controlli Interni, volto a favorire il confronto in merito alle recenti tendenze di integrazione del sistema dei controlli aziendali, temperando anche le neglette esigenze delle imprese non grandi.

La riflessione muoveva dalla consapevolezza che il Sistema di Controllo Interno (SCI) si qualifica come elemento fondante della corporate governance e catalizzatore di tutti i soggetti e le funzioni che contribuiscono al miglioramento della performance aziendale, la cui portata risulta però ancora limitata.

Difatti, il potenziale dello SCI pare ancora inespresso in ambiti aziendali ove le dimensioni più ridotte e controlli esterni meno pervasivi dovrebbero spostare il focus proprio sui costituenti interni del controllo e sulle necessità di integrazione delle attività, pena un'azione meno efficace e una copertura parziale dei rischi aziendali.

In tale prospettiva, lo scritto segnala la necessità di un sistema integrato che consenta di garantire l'adeguatezza delle modalità di controllo rispetto alle esigenze poste dai rischi da presidiare. Conseguentemente, obiettivo generale della ricerca è stato quello di realizzare un'omogenea identificazione e valutazione dei controlli nei diversi ambiti aziendali di applicazione, utile non solo all'identificazione ex post di sistemi caratterizzati da lacune o inefficienze, ma anche alla progettazione ex ante di modalità di controllo che presentino i requisiti minimi necessari.

Il focus del lavoro ha riguardato sia le dimensioni oggettive del controllo (i.e., management accounting, controllo di governance, controllo amministrativo contabile, compliance), sia la dimensione soggettiva dello stesso (i.e. dedicando attenzione agli attori di detti controlli). Ciò, al fine di osservare il sistema dei controlli come una sorta di matrice in cui la dimensione degli attori e quella delle componenti consentano di tenere conto degli aspetti strutturali e dinamici del controllo, nella direzione della creazione di valore (in senso ampio) e travalicando le consuete tendenze a ragionare riferendosi esclusivamente alla grande impresa.

**Adele Caldarelli** è professore ordinario di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Napoli "Federico II".

**Luciano Marchi** è professore ordinario di Economia Aziendale dell'Università degli Studi di Pisa.