



Economia Aziendale Online

Economia Aziendale Online

Business and Management Sciences
International Quarterly Review

*Linee evolutive del sistema di controllo interno
a supporto della comunicazione finanziaria*

Sara Trucco

Pavia, February 2014
N. 3/2013

www.ea2000.it

www.economiaaziendale.it



PaviaUniversityPress

Electronic ISSN 2038-5498
Reg. Trib. Pavia n. 685/2007 R.S.P.

Linee evolutive del sistema di controllo interno a supporto della comunicazione finanziaria

Sara Trucco

Abstract

This paper aims to deepen weaknesses and deficiencies of Accounting Internal Control (AIC), following to listed firms' disclosure evolution which affected AIC. More in detail, goal of present work is to analyse how these weaknesses and deficiencies have been managed, in order to assure reliable information, especially for external stakeholders. This work has been developed within a wider empirical research, which investigated how changes in financial reporting (especially due to the adoption of the International Accounting Standards IAS/IFRS) affected the architecture and working principles of internal control system and firms' performance ratios. A qualitative approach has been used, through a case-study methodology, addressed to three listed firms, picked from the above mentioned empirical research database. Each case study used documental analysis and in-depth interviews addressed to top managers.

Obiettivo del presente lavoro è quello di approfondire le criticità e le carenze del controllo interno a livello amministrativo-contabile emerse in seguito ai cambiamenti dello stesso, dipendenti, a loro volta, dall'evoluzione della comunicazione finanziaria. Lo studio intende analizzare come tali criticità siano state gestite al fine di garantire una produzione di informazioni corrette e affidabili, a favore, soprattutto, degli stakeholder esterni. Questo lavoro scaturisce da una più ampia ricerca empirica sugli impatti prodotti dai cambiamenti della comunicazione finanziaria (in particolar modo derivanti dall'applicazione dei principi contabili internazionali IAS/IFRS) sulla struttura e sul funzionamento del controllo interno e sugli indicatori di performance aziendale. Da un punto di vista metodologico, l'approccio impiegato è di tipo qualitativo, condotto attraverso il metodo dei casi, con l'elaborazione di analisi documentale e di interviste in profondità, rivolte ai soggetti apicali, di tre realtà aziendali individuate tra quelle oggetto della più ampia ricerca empirica.

Keywords: controllo amministrativo-contabile, comunicazione finanziaria.

1 – Introduzione

Nella dottrina economico-aziendale, il tema della comunicazione finanziaria è stato affrontato da molti autori e sotto diversi punti di vista.

La comunicazione finanziaria è costituita da un flusso informativo destinato al soddisfacimento di interessi, talvolta contrastanti, degli stakeholder aziendali (Amaduzzi, 1949; Di Stefano, 1990; Bertinetti, 1996; Allegrini, 2003; Quagli, 2004). Tale flusso informativo fa riferimento alle performance finanziarie, passate, attuali e prospettive dell'azienda (Quagli, 2001, pp. 13 e segg.).

Fino a tempi recenti, nella comunicazione finanziaria erano comprese soltanto informazioni di natura

contabile sulle grandezze di reddito e di capitale. Le attuali tendenze ampliano il concetto di comunicazione finanziaria oltre i dati contabili e quantitativi. Si assiste ad un ampliamento degli strumenti, ad una maggiore periodicità e ad una modifica degli schemi di analisi.

Dagli studi dottrinali in materia si rileva un incremento della comunicazione volontaria, non finanziaria e previsionale volta a soddisfare le istanze informative di un numero di interlocutori sempre più ampio.

Una corretta gestione dei sistemi di comunicazione, richiede un sistema di controllo interno coerente, atto a garantire l'attendibilità delle informazioni aziendali. La credibilità costituisce un aspetto particolarmente critico, in un contesto in cui si delineano alcune importanti caratteristiche:

- un aumento del numero di soggetti che possono reperire informazioni divulgate dall'azienda, con sempre maggiore facilità di accesso agli archivi; in tal caso, il danno reputazionale conseguente alla presenza di informazioni non affidabili, potrebbe essere particolarmente elevato;
- un tendenziale aumento di valori orientati al futuro, caratterizzati da un rischio intrinseco di non veridicità maggiore rispetto ai valori storici;
- un aumento della tempestività della comunicazione che riduce il tempo disponibile per mantenere la credibilità delle informazioni (*time of control*);
- una maggiore esigenza nel garantire la veridicità del dato gestionale sempre più presente all'interno del bilancio.
- L'analisi della letteratura dimostra che variazioni della comunicazione finanziaria si riflettono sulla struttura e sul funzionamento del controllo interno, con particolare riferimento alla sua componente amministrativo-contabile (Cantino e Devalle, 2005; Andrei, 2006; Marchi et al., 2008; Liu et al. 2011; Chua et al. 2012). Partendo da tali cambiamenti sul controllo amministrativo-contabile, la ricerca intende approfondire quest'ultimi e, conseguentemente, interpretare la natura e le caratteristiche di emergenti carenze e criticità del controllo e le relative modalità di gestione, al fine di garantire una produzione di informazioni corrette e affidabili, a favore, soprattutto, degli stakeholder esterni.

2 – Analisi della letteratura: una possibile articolazione della comunicazione finanziaria

Dalla disamina della letteratura nazionale ed internazionale si evince una possibile articolazione della comunicazione finanziaria. In particolare si fa riferimento a tre livelli di analisi e contestuali linee evolutive ad essi correlate: comunicazione obbligatoria e volontaria, *financial information* e *non financial information* ed, infine, *forward-looking information* ed *historical information*.

Indipendentemente dalla classificazione, tale informativa soddisfa un numero sempre più ampio di interlocutori e dovrebbe essere divulgata nell'ottica di favorire un miglioramento del consenso di cui l'azienda necessita presso i vari stakeholder, con i quali si relaziona nel contesto competitivo e sociale.

Per quanto riguarda il primo livello di analisi, l'informativa di tipo obbligatorio subisce l'impatto, dell'adozione di standard contabili comuni (Reg. CE 1606/2002 e D.Lgs. 38/2005) e dell'introduzione della direttiva di modernizzazione 51/2003 volta a favorire il processo di armonizzazione contabile; questo determina la diffusione di nuove logiche valutative,

nuove tecniche contabili e nuove regole di esposizione dei dati (Marchi et al., 2008; Azzali, 2008).

Dall'altro lato, anche il tema della comunicazione volontaria, è stato oggetto di interesse da parte di numerosi ricercatori per molti anni (Verecchia, 1983; Admati e Pfleiderer, 2000; Core, 2001; Healy e Palepu, 2001; Teodori, 2005; Bamber et al., 2010; Bens et al., 2011). Alcuni di questi accademici, individuandone i vantaggi, rilevano come l'incremento della *voluntary disclosure* vada a beneficio dell'efficienza del mercato e riduca l'asimmetria informativa tra azienda e investitori.

Il secondo piano di osservazione che rileva al fine del presente lavoro è quello della distinzione tra informativa finanziaria e non finanziaria.

Importanti associazioni professionali internazionali studiano la crescente importanza assunta dalle informazioni non finanziarie; queste, infatti, rappresentano un buon mezzo per comunicare al pubblico degli stakeholder, il progresso e l'evoluzione dell'azienda (AIMR, 1992)¹.

Secondo questi studi, al fine di incontrare le mutevoli esigenze degli utenti finali, le informazioni contenute all'interno dei numerosi report dovrebbero riguardare piani, opportunità, rischi, fatti ed eventi incerti. Più in generale, si tratta di informazioni focalizzate su quei fattori che creano valore maggiormente duraturo nel corso del tempo. La pubblicazione di tali informazioni può contribuire ad un allineamento tra le informazioni esterne e quelle interne, ridurre il costo del capitale e attrarre investitori istituzionali specializzati (Dhaliwal et al., 2011).

Il *Jenkins Report* (AICPA, 1994)² evidenzia come la reportistica relativa alla corporate possa essere migliorata attraverso l'adozione di differenti prospettive rispetto a quella meramente economico-finanziaria, ad esempio, quelle dei consumatori, dei creditori, degli investitori, degli obiettivi e delle strategie, delle analisi gestionali, della struttura aziendale, delle informazioni riguardanti il management, gli stakeholder, gli aspetti sociali, ecc.

L'ultimo livello di analisi è relativo alla distinzione tra *forward-looking* ed *historical information*. Il primo riguarda l'ambiente all'interno del quale l'azienda opera, la strategia e le previsioni prospettiche a breve e a medio/lungo termine; il secondo concerne la struttura organizzativa, le caratteristiche e la storia della produzione e delle sue linee produttive e le caratteristiche dei consumatori passati, attuali e potenziali.

In questo quadro di riferimento, alcuni filoni di ricerca internazionali e nazionali (Elliot, 1992; Wal-

¹ *Association for Investment Management and Research*, 1992.

² *American Institute of Certified Public Accountants*, 1994.

Iman, 1995; Lev e Zarowin, 1999; ICAEW, 2003) studiano la necessità di ampliare il financial reporting oltre i tradizionali modelli basati su schemi di bilancio d'esercizio e su dati storici (Cattaneo, 1996; Quagli e Teodori, 2005). Altri studi accademici evidenziano come la tipologia di *forward-looking disclosure* vada a vantaggio dell'accuratezza delle previsioni degli analisti (Sean et al., 2001; Vanstraelen et al., 2003; Bozzolan, et al., 2009).

Un punto focale in tal senso, e che ha determinato una diffusione delle informazioni *forward-looking*, è rappresentato, secondo l'Associazione professionale AICPA (1992), dalla perdita di importanza e significato del financial reporting, dovuta alla carenza di informazioni prospettiche e informazioni basate sul valore.

Altri contributi evidenziano la crescente importanza di informazioni soft che siano, cioè, *unquantified* e *unquantifiable*; ovvero, a detta degli autori, informazioni non determinate quantitativamente e/o monetariamente e che non possono essere quantificate con precisione (Beattie, et al., 2004).

L'aumento dell'informativa aziendale nelle citate componenti volontaria, non finanziaria e previsionale pone, dunque, alcuni problemi di controllo e garanzia di attendibilità dell'informazione stessa, da parte del controllo interno, a livello amministrativo-contabile.

3 –Analisi della letteratura: relazioni reciproche tra la comunicazione finanziaria ed il sistema di controllo interno

Ai fini della presente indagine, il sistema di controllo interno è inteso in senso lato, ovvero nel suo ruolo di favorire il raggiungimento degli obiettivi di performance, garantendo il corretto impiego delle risorse all'interno dei processi aziendali, assicurare la compliance normativa ed, infine, contribuire alla generazione di una comunicazione finanziaria affidabile (Coopers e Lybrand, 1997; Bruni, 1996; Hinna e Messier, 2007; Marchi, 2008; D'Onza, 2008; PricewaterhouseCoopers, 2008)³.

Di fondamentale importanza è la necessità di garantire l'attendibilità di tutte le informazioni pubblicate (Anderson, 1977; Roth, 1998), qualunque sia la loro natura; tale ruolo è svolto, in primis, proprio dal sistema di controllo interno.

Il requisito dell'attendibilità è ritenuto importante, in quanto permette agli stakeholder di valutare le condizioni di equilibrio facendo affidamento sulle in-

formazioni aziendali divulgate, incidendo in modo positivo sui livelli di reputazione e di immagine (Kapardis e Anderson, 1995).

Questo elemento è soddisfatto, in particolare, da una parte del controllo interno che prende il nome di controllo amministrativo-contabile, il cui ruolo è quello di garantire: l'accurata conservazione dei dati riguardanti la realtà aziendale, la ragionevole sicurezza che le transazioni siano adeguatamente registrate ed autorizzate e la ragionevole sicurezza sulla prevenzione delle frodi che potrebbero inficiare l'affidabilità del financial reporting (Ettrege et al. 2006; Patterson e Smith, 2007).

Di seguito sono analizzate alcune ricerche che individuano un link tra la comunicazione finanziaria e il sistema di controllo interno, evidenziando una sorta di circolo virtuoso tra i due fenomeni.

Alcuni autori, in tal senso, sottolineano l'influenza del financial reporting per l'esterno, sulla struttura e sul disegno dei sistemi manageriali interni, evidenziando una relazione tra le informazioni finanziarie esterne e le informazioni manageriali interne (Joseph et al. 1996).

Alcuni recenti studi individuano uno stretto collegamento tra l'attendibilità della disclosure e la qualità del controllo interno, investigando in che modo i miglioramenti percepiti, riguardanti la qualità degli earning, siano guidati da miglioramenti del controllo interno (Altamuro e Beattie, 2010).

Altre ricerche affermano che i sistemi di financial accounting e di management accounting non sono indipendenti ed evidenziano la necessità di convergenza tra la comunicazione finanziaria, la qualità delle informazioni ed il sistema gestionale utile per le decisioni aziendali e per il controllo (Hemmer e Labro, 2008).

Partendo da queste considerazioni, altri accademici analizzano come un incremento della comunicazione finanziaria nella componente *forward-looking*, dipenda dalle pratiche di management accounting (che sempre più comprendono la pianificazione ed il controllo di lungo periodo) e viceversa (Taipaleenmaki e Ikaheimo, 2009).

La letteratura internazionale evidenzia ed indaga le connessioni tra la comunicazione finanziaria e le procedure amministrativo-contabili, focalizzandosi in particolare sullo studio degli impatti degli IFRS sulla qualità dei sistemi contabili (Liu et al. 2011; Chua et al. 2012).

Altri studi, analizzando l'integrazione tra il financial e il management accounting, verificano eventuali impatti di tale integrazione sui meccanismi di controllo interno. Gli autori individuano, in sintesi, un'influenza importante del linguaggio finanziario e della sua coerenza sull'efficacia del controllo interno (Weißenberger e Angelkort, 2011). In questo quadro, ricerche nazionali dimostrano e analizzano l'impatto della comunicazione finanziaria sui processi ammini-

³ A tal fine si veda il progetto Corporate Governance per l'Italia e il COSO Report. Questi progetti sono stati commissionati dalla *Treadway Commission del Committee of Sponsoring Organizations* (CoSO) alla Coopers & Lybrand Usa.

strativo-contabili, sui sistemi informativi, sulle procedure amministrative e più in generale sui sistemi di controllo interno (Cantino e Devalle, 2005; Andrei, 2006; Marchi et. al., 2008).

In particolare, lo studio al quale è collegato il presente lavoro, e di cui ne rappresenta un approfondimento e un'estensione, individua i riflessi che i principi contabili internazionali hanno sulle procedure amministrativo-contabili e sui sistemi di controllo interni in senso ampio (Marchi et. al., 2008). In generale, si riscontrano adeguamenti negli aspetti tecnico-contabili (es.: l'impostazione di un nuovo piano dei conti, l'aggiornamento di report e nuove procedure di rilevazione e classificazione dei valori), negli indicatori di performance, nell'area organizzativa e di risk management e nei sistemi informativi aziendali e gestionali.

Tali cambiamenti, come scaturisce dalla citata ricerca, sono da attribuirsi, innanzitutto, a delle differenze di ordine logico-concettuale tra i principi contabili internazionali e quelli nazionali; si pensi all'esigenza di attualizzare i flussi di cassa futuri per la valutazione di alcune poste di bilancio (es. IAS 17), che comporta lo sviluppo di nuovi processi e tecniche attuariali; all'introduzione di criteri valutativi, come il fair value, lontani dalla logica del costo storico (es. IAS 2, IAS 39) e, all'impiego degli strumenti di reporting interno e di contabilità direzionale ai fini dell'alimentazione della produzione di informazioni per l'esterno (es. IAS 14). Tale ricerca, ha dunque, individuato alcuni principi contabili internazionali che, più di altri, hanno introdotto nuove dimensioni di analisi, in precedenza non ampiamente utilizzate e diffuse, come, ad esempio, la prevalenza dell'aspetto finanziario su quello economico nel rappresentare le performance aziendali ed un maggior orientamento al valore di mercato. La divergenza degli IAS/IFRS con i *local gaap*, modificando obbligatoriamente la comunicazione finanziaria, ha comportato, per le aziende quotate italiane, la necessità di aggiornare i processi interni ed esterni e la loro struttura organizzativa.

Tale studio, sempre con riferimento ai risultati della richiamata ricerca empirica (Marchi et. al., 2008), evidenzia importanti cambiamenti del controllo amministrativo-contabile, riferiti alla sola componente obbligatoria della comunicazione finanziaria. Questi si prestano ad approfondimenti, con specifico riferimento alle modalità di gestione delle criticità e delle carenze sopra indicate nel controllo interno amministrativo-contabile.

I risultati della ricerca sono, peraltro, in linea con quanto emerge dalla letteratura che evidenzia un collegamento tra i cambiamenti nella comunicazione finanziaria e le componenti del sistema di controllo interno. In particolare, gli studi dimostrano la dipendenza del controllo interno alla comunicazione finanziaria e individuano alcuni cambiamenti nella struttu-

ra e nel funzionamento del controllo, derivanti dall'evoluzione della comunicazione finanziaria. Non sono invece ampiamente analizzate le tematiche relative alle criticità di controllo, emerse a seguito dei cambiamenti informativi e alle modalità di gestione delle stesse. Per approfondire le suddette tematiche, a partire dalla letteratura esistente in materia e dai risultati della richiamata ricerca empirica, le domande di ricerca sono state espresse nel modo seguente:

RQ1: "A seguito dei cambiamenti nella comunicazione finanziaria come sono gestite le modifiche nella struttura e nel funzionamento del sistema di controllo interno?"

RQ2: "Come possono essere affrontate le criticità emergenti nella gestione del cambiamento del sistema di controllo interno?"

4 – Metodologia di ricerca ed indagine empirica

Da un punto di vista metodologico, si fa riferimento ad un approccio di tipo qualitativo con l'analisi di tre case study. Questo metodo, denominato in letteratura *collective/multiple case study* (Stake, 1995), consente di studiare in profondità, al pari del singolo case study, una tematica i cui confini tra il fenomeno ed il relativo contesto non sono chiaramente individuati né individuabili (Yin, 1994). Seguendo il framework tipico del singolo case study (Yin, 1994), il disegno metodologico è rafforzato dall'impiego di tre casi aziendali.

Tale metodologia è utile se i ricercatori investigano (Hakim, 1987; Westbrook, 1995; Cooper e Morgan, 2008):

- fenomeni complessi, variegati e dinamici;
- fenomeni con molte variabili, di cui molte non quantificabili;
- fenomeni dove il contesto è fondamentale, perché influisce sulla problematica studiata.

Oltre a ciò, il metodo dei casi, si adatta a research question del tipo "come" e "perché" (Yin, 1994; Stake, 1995; Ferraris Franceschi, 1998; Remenyi et al., 2002; Turrini, 2002). Infine, tale metodo si presta a raccogliere informazioni provenienti da più entità, come persone, gruppi o organizzazioni (Yin, 1994).

La comparazione tra diversi casi aziendali ha consentito, inoltre, di migliorare lo sviluppo della teoria e il disegno della ricerca. La scelta di casi multipli (da tre fino a quattro unità analizzate) consente la replica di risultati attraverso la logica della *literal replication* (Yin, 1994)

La risposta alla prima RQ permette di validare teorie già esistenti, testando, in questo modo, lo stesso metodo di ricerca impiegato.

La risposta alla seconda RQ è, invece, volta a favorire l'approfondimento di teorie emergenti.

Il metodo, accolto in dottrina, per condurre il case study, è stato quello della triangolazione tra i dati contenuti negli archivi aziendali e la conduzione e elaborazione di interviste, al fine di aumentare la credibilità delle informazioni raccolte (Denzin, 1984; Yin, 1994; Stake, 1995).

Le interviste, in particolare, sono in grado di cogliere aspetti inizialmente non contemplati dagli stessi ricercatori (Corbetta, 2003; Rubin e Rubin, 1995). Nel caso specifico sono stati analizzati tre casi aziendali rappresentati da società quotate nella borsa valori di Milano, denominate rispettivamente *azienda alfa*, *azienda beta* e *azienda gamma*.

La scelta dei tre casi aziendali è giustificata dal fatto che le aziende in questione presentano caratteristiche strutturali e settoriali simili, anche se diverse rispetto ad anzianità ed estensione di quotazione in borsa⁴. Sono state escluse dalla scelta, le aziende appartenenti al settore finanziario, avendo caratteristiche strutturali ed organizzative molto diverse dalle altre. Nella selezione delle tre realtà aziendali si è tenuto conto anche della loro disponibilità a collaborare a progetti di ricerca universitari (Yin, 1994).

Il numero di tre aziende è giustificato dal fatto che il presente lavoro si colloca all'interno di una ricerca più ampia di interesse nazionale. La ricerca precedente (Marchi et. al., 2008), condotta in larga scala sulle aziende italiane quotate in borsa, dimostra un collegamento tra la comunicazione finanziaria e il sistema di controllo interno, evidenziando gli effetti dei cambiamenti del financial reporting sui meccanismi e sulle componenti del controllo.

La letteratura evidenzia che, partendo da precedenti ricerche condotte su larga scala, è possibile approfondire alcuni fenomeni, scarsamente indagati, attraverso un'analisi condotta in profondità su un ristretto numero di unità (Simons, 1990). Questo è giustificato inoltre, nel nostro caso, dal fatto che l'analisi è condotta in modo trasversale su 5 anni e coinvolge più unità all'interno della stessa realtà aziendale investigata.

La ricerca è stata articolata nelle seguenti fasi:

- analisi documentale (arco temporale 2005-2010), al fine di confermare la tendenza di una modifica nella comunicazione finanziaria;
- conduzione di interviste nei confronti di investor relator, internal auditor, responsabile del controllo di gestione, responsabile del sistema di con-

trollo interno e dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari⁵;

- elaborazione e analisi dei dati raccolti.

La prima fase della ricerca, relativa all'analisi documentale, ha avuto per oggetto tutta la documentazione tipica del bilancio d'esercizio, del bilancio consolidato e, più in generale, di tutta l'informativa aziendale disponibile sui siti internet delle tre realtà aziendali considerate (sezione Investor Relation) e sul sito di Borsa Italiana.

Nello specifico, i documenti analizzati sono stati: i bilanci d'esercizio, i bilanci consolidati, i bilanci interattivi, le relazioni trimestrali e semestrali, i comunicati stampa, le conference call e le presentazioni aziendali nei formati pdf, html e mp3. I documenti sopra menzionati fanno riferimento all'arco temporale 2005-2010, dato che la letteratura e la normativa confermano che, a partire dal 2005, si sono avuti i maggiori cambiamenti nell'ambito della comunicazione finanziaria, nell'ottica dell'armonizzazione contabile. Per quel che concerne l'introduzione dei principi contabili internazionali, la considerazione dell'anno 2005 consente di trovare, nei relativi bilanci, la comparazione con l'anno precedente (depurandoli in tal modo dall'effetto IAS/IFRS). Al fine di individuare i principali cambiamenti, sono state identificate quelle informazioni che, a partire dal 2005, compaiono per la prima volta all'interno della comunicazione finanziaria delle tre realtà aziendali analizzate.

Nella seconda fase della ricerca sono state effettuate personalmente le interviste⁶ (condotte dal mese di giugno 2009 fino al mese di febbraio 2012), attraverso l'ausilio di un questionario aperto. Le interviste sono state tutte registrate con il consenso dell'intervistato e, successivamente, trascritte su un file di testo in modo da tenere traccia dei vari interventi. Tali interviste sono state inoltre raggruppate per azienda e per soggetto intervistato e, nel paragrafo successivo, sono analizzate le risposte ritenute più significative.

Questa seconda fase⁷ è stata ulteriormente scissa in due step: il primo si è focalizzato sulla conduzione di interviste agli investor relator delle società analizzate ed, il secondo, si è concentrato sulla conduzione di interviste agli altri attori aziendali, ovvero: responsabili del controllo di gestione, responsabili del sistema di controllo interno, internal auditor e dirigenti

⁴ L'azienda alfa si quota nella borsa valori di Milano nel 2007, mentre l'azienda beta e gamma sono di vecchia quotazione. L'azienda gamma, oltre ad essere quotata sul mercato italiano, risulta quotata anche sul mercato statunitense.

⁵ I soggetti intervistati sono suddivisi nel modo seguente per le tre aziende: 2 investor relator, 2 responsabili del controllo di gestione, 3 responsabili del sistema di controllo interno, 3 internal auditor, 2 dirigenti preposti.

⁶ Le interviste sono state eventualmente integrate con successivi contatti telefonici.

⁷ Ciascuna intervista ha riportato una durata oscillante tra un'ora e le due ore.

preposti. Le interviste condotte nei confronti degli investor relator hanno avuto come principale obiettivo quello di verificare i cambiamenti dell'informativa aziendale, confermandoli sia rispetto all'analisi documentale precedentemente effettuata, sia rispetto all'analisi della letteratura.

Tali cambiamenti sono stati analizzati nell'arco temporale degli ultimi cinque anni (2005-2010) e hanno riguardato i seguenti aspetti chiave:

- i mutamenti avvenuti nei documenti, nel loro contenuto e nel relativo processo produttivo;
- eventuali miglioramenti della politica comunicativa;
- l'importanza, nella comunicazione volontaria, di pubblicare dati previsionali e gestionali;
- l'esistenza e la direzione dei flussi informativi e degli scambi relazionali tra i vari soggetti intervistati.

La seconda parte delle interviste, condotte nei confronti degli altri soggetti aziendali coinvolti, ha avuto, come principale obiettivo, quello di comprendere come tali cambiamenti nell'informativa aziendale siano stati gestiti e in che modo abbiano inciso sulla struttura e sul funzionamento del controllo amministrativo-contabile, rispondendo dunque alla prima domanda di ricerca.

Per raggiungere questo obiettivo, le domande dei questionari hanno riguardato i seguenti aspetti chiave:

- la presenza di eventuali modifiche nelle procedure, per garantire e dichiarare attendibili le informazioni interne e esterne;
- l'influenza dei cambiamenti informativi sul controllo amministrativo-contabile, in particolare a seguito della necessità di pubblicare dati previsionali e gestionali;
- l'esistenza e la direzione dei flussi informativi e degli scambi relazionali tra i vari soggetti intervistati.

La terza ed ultima fase, concernente l'elaborazione dei dati raccolti, è stata realizzata al fine di approfondire le criticità e le carenze generate dai cambiamenti sul controllo amministrativo-contabile e le modalità con le quali le stesse sono state gestite internamente dal management aziendale. In tal modo, è stato possibile rispondere alla seconda domanda ricerca.

La ricerca sembra rispondere ai tre test di validità sulla qualità dei progetti: validità di formulazione, attraverso la preventiva spiegazione della relazione che si vuole ricercare; validità esterna, realizzata attraverso la ripetizione degli esiti in tre casi diversi (Yin, 1994; Stake, 1995) e attendibilità, attraverso lo sviluppo di un insieme di dati unico e la documentazione degli step seguiti. Con riferimento alla validità esterna, si rileva che, l'impiego di più casi aziendali, consente di effettuare una comparazione tra le varie realtà e facilitare l'estensione delle teorie (Bonoma, 1985).

5 – Risultati dell'indagine

Come evidenziato da numerosi studi accademici e professionali, si assiste ad un progressivo mutamento della comunicazione finanziaria verso nuove forme e nuovi strumenti informativi maggiormente orientati al futuro e con carattere prevalentemente gestionale. Queste nuove caratteristiche producono cambiamenti sulla struttura e sul funzionamento del controllo interno e sugli indicatori di performance aziendale.

Tale paragrafo ha l'obiettivo di confermare quanto documentato in letteratura con riferimento ai cambiamenti della comunicazione finanziaria e, conseguentemente, tentare di rispondere alle due domande di ricerca proposte, seguendo le fasi della ricerca descritte nel paragrafo precedente. La prima sezione mira ad analizzare i principali cambiamenti intervenuti successivamente all'anno 2005, divisi per azienda analizzata. Ciò permette di confermare quanto già evidenziato in letteratura. La seconda sezione tenta di rispondere alla prima domanda di ricerca (*A seguito dei cambiamenti nella comunicazione finanziaria come sono gestite le modifiche nella struttura e nel funzionamento del sistema di controllo interno?*). La terza sezione offre un tentativo di risposta alla seconda domanda di ricerca (*Come possono essere affrontate le criticità emergenti nella gestione del cambiamento del sistema di controllo interno?*).

Sezione 1.

I principali cambiamenti della comunicazione finanziaria, rilevati attraverso l'analisi documentale (prima fase), si riferiscono all'introduzione dei seguenti nuovi prospetti informativi (elaborazione azienda alfa):

- l'informativa settoriale;
- il glossario, concernente la descrizione di termini afferenti la produzione, amministrazione e finanza, mercato finanziario e corporate governance;
- l'attestazione del bilancio consolidato ai sensi dell'art. 154 bis del D. Lgs. 58/1998, da parte dell'amministratore delegato e del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari;
- una serie di prospetti supplementari con informazioni aggiuntive rispetto a quelle esposte nelle note esplicative al bilancio consolidato, come informazioni riguardanti la società e i gruppi considerati ai fini del bilancio consolidato, informazioni riguardanti gli impianti produttivi, gli immobili ad uso commerciale, la tabella dei tassi di cambio, ecc.;
- il prospetto delle variazioni del patrimonio netto consolidato ed il commento al rendiconto finanziario, all'interno delle relazioni trimestrali sull'andamento della gestione dell'azienda;
- nuovi comunicati stampa che enfatizzano le previsioni della gestione aziendale, come, per esem-

pio, un'intervista al top management che evidenzia gli andamenti futuri dell'azienda ed i suoi valori.

L'elaborazione dell'informativa dell'azienda beta evidenzia l'introduzione di nuove forme di comunicati informativi come, ad esempio:

- il calendario degli eventi societari;
- l'approvazione, da parte del consiglio di amministrazione, di un progetto di bilancio con l'individuazione di alcune grandezze economico-finanziarie. Oltre a ciò, nel documento sono compresi anche un conto economico, uno stato patrimoniale e un rendiconto finanziario con l'evidenziazione dello scostamento tra un anno e l'altro;
- dei documenti, in cui viene indicata una smentita con riferimento ad alcune informazioni diffuse da alcuni organi di stampa riguardanti fatti non realmente esistenti o progetti falsi che possono arrecare danno all'azienda;
- il resoconto intermedio di gestione trimestrale che individua, oltre ai dati economico finanziari, anche le motivazioni sottostanti loro eventuali variazioni;
- il manuale del sistema di controllo interno o il codice di comportamento;
- il documento di informazione annuale, ai sensi e per gli effetti dell'articolo 54 del regolamento emittenti adottato da Consob con delibera n. 11971 del 14 maggio 1999 e successive modifiche. In questo documento è possibile reperire le informazioni distinte nelle seguenti categorie: 1) comunicati price-sensitive; 2) documentazione contabile; 3) comunicazioni internal dealing; 4) avvisi pubblicati; 5) altre comunicazioni;
- un documento contenente le performance di sostenibilità, relative agli impatti ambientali e sociali dell'attività aziendale;
- l'indicazione e l'evidenziazione di alcuni principali indicatori di natura operativa e finanziaria;
- una maggiore enfasi e attenzione nei confronti dei comunicati stampa che si arricchiscono di informazioni previsionali (ad esempio, nell'azienda in questione si registra l'introduzione di un comunicato stampa che annuncia il piano strategico aziendale).

Infine, l'elaborazione dell'analisi documentale concernente l'azienda gamma evidenzia le seguenti peculiari modifiche della comunicazione finanziaria:

- la predisposizione di nuovi indicatori di performance di natura finanziaria e gestionale;
- l'indicazione, all'interno del bilancio d'esercizio e consolidato, di alcuni dati di natura sociale e gestionale;
- nuovi e maggiori comunicati stampa, concernenti dichiarazioni, da parte del management aziendale, dei futuri indirizzi aziendali, delle modalità di

perseguire tali indirizzi e delle risorse da destinare ad eventuali cambiamenti.

Con riferimento alle modifiche di contenuto della comunicazione finanziaria, si rilevano alcuni cambiamenti, comuni alle tre realtà aziendali, che possono essere sintetizzati nei seguenti punti:

- una maggiore attenzione al rischio e alla relativa gestione e copertura a partire dal 2005 e, una sua nuova classificazione in rischi strategici, rischi di mercato, rischi operativi, rischi finanziari e rischi legali;
- una descrizione più analitica dei vari rischi a cui le aziende sono assoggettate;
- un ampliamento della nota integrativa e della relazione sulla gestione;
- una riduzione del livello di discrezionalità approntato alla disclosure di tipo obbligatorio;
- un aumento di comunicati stampa contenenti informazioni riguardanti la gestione aziendale presente e futura, la strategia e la missione;
- un aumento di commenti alle previsioni, di natura qualitativa/quantitativa.

Tutto ciò determina un oggettivo aumento della quantità di informativa contenuta nei bilanci delle tre aziende analizzate.

Il primo step della seconda fase, relativo alla conduzione ed analisi delle interviste condotte nei confronti della figura dell'investor relator, conferma la modifica dei documenti informativi e del relativo contenuto, nella direzione già descritta precedentemente. Si conferma, dunque, la maggiore presenza di documenti informativi di tipo qualitativo, gestionale e prospettico, all'interno della comunicazione finanziaria delle società quotate in borsa.

Tali interviste fanno emergere una prospettiva interna ed una esterna. Da un punto di vista interno, gli intervistati delle tre realtà aziendali evidenziano un appesantimento del processo informativo e del relativo flusso comunicativo e una maggiore dipendenza degli stessi dal controllo di gestione, soprattutto per la raccolta dei dati gestionali e prospettici e per la predisposizione di report.

Considerando la prospettiva esterna, l'insieme delle nuove informazioni aziendali integrative pare, talvolta, facilitare il collegamento tra il reale andamento del business ed il relativo risultato gestionale, rendendo necessario, in taluni casi, lo scorporo di informazioni che, altrimenti, aggregate, potrebbero risultare fuorvianti per gli stakeholder. Le informazioni aggiuntive sono ritenute funzionali, soprattutto, agli stakeholder esperti al fine di facilitare la comprensione dell'andamento del business e la comparazione dei risultati industriali nel tempo e nello spazio. Lo stakeholder medio, invece, non sembra particolarmente avvantaggiato da tali cambiamenti informativi, se non, laddove, l'informativa aziendale si arricchisca di spiegazioni e commenti ai dati pubblicati.

Di particolare rilievo il punto di vista dell'investor relator dell'azienda beta, secondo il quale si registra un miglioramento della qualità della comunicazione finanziaria a partire dal 2005. Tale miglioramento è conseguenza di una riduzione delle richieste da parte degli analisti finanziari durante gli incontri con la comunità finanziaria.

Sezione 2.

Il secondo step della seconda fase, relativo alla conduzione di interviste nei confronti degli altri soggetti coinvolti, conferma l'impatto della comunicazione finanziaria sui sistemi di controllo interno, evidenziando, in particolare, la necessaria introduzione di nuovi sistemi gestionali, con conseguente maggiore velocità nella gestione delle informazioni e miglioramento della qualità delle stesse.

Le interviste condotte nei confronti dei restanti attori coinvolti consentono di approfondire i conseguenti cambiamenti del controllo amministrativo-contabile, tentando di dare risposta alla prima domanda di ricerca (*"A seguito dei cambiamenti nella comunicazione finanziaria come sono gestite le modifiche nella struttura e nel funzionamento del sistema di controllo interno?"*)

Le interviste hanno messo in luce alcuni aspetti comuni alle tre aziende prese in considerazione, primo fra tutti un'intensificazione delle attività di controllo⁸, a seguito dell'aumentata quantità di dati stimati e congetturati. Come richiamato precedentemente, ogni tipologia di informazione aziendale deve essere oggetto di attestazione circa la relativa correttezza e attendibilità. La credibilità costituisce un aspetto critico, soprattutto in un contesto in cui aumenta il numero di soggetti che possono reperire informazioni divulgate dall'azienda, si riduce il *time of control* e aumentano i dati prospettici e gestionali.

L'attestazione di attendibilità delle informazioni divulgate, generalmente effettuata dal responsabile del bilancio consolidato e dai vari responsabili amministrazione e bilancio, deve riguardare la correttezza nella contabilizzazione e nell'alimentazione del sistema informativo, il rispetto dei principi contabili e, sempre di più, la correttezza nelle stime e nelle valutazioni. Secondo gli intervistati, la maggior quantità dell'informativa aziendale e la maggiore frequenza con la quale la stessa viene divulgata agli stakeholder determina l'esigenza di una crescente intensità e tempestività dei controlli amministrativo-contabili al fine di rendere gli stessi efficaci ed efficienti.

A riprova della sentita necessità di una corretta gestione e diffusione delle informazioni, soprattutto se riservate, gli intervistati evidenziano

l'introduzione, da parte del legislatore, di un'importante e nuova procedura, che consiste nella tenuta, da parte dell'investor relator, di un registro delle persone che trattano informazioni privilegiate (ai sensi dell'art. 114 del TUF), richiesto dalla CONSOB. Oltre a questo particolare aspetto, nelle tre realtà aziendali, il controllo amministrativo-contabile, sia per aderire alla compliance sia, soprattutto, per esigenze interne, è stato invaso da un'intensificazione dei controlli sui documenti e sui file excel da parte degli auditor interni e da parte delle società di revisione esterne, al fine di verificare la correttezza delle stime e delle valutazioni.

In generale, l'internal auditor compie un controllo di corrispondenza tra processo e relativa documentazione al fine di aumentare il grado di affidabilità e attendibilità delle informazioni erogate al pubblico degli investitori. In questa veste, tale funzione aziendale richiede, a campione, la documentazione prodotta dalle varie funzioni aziendali e controlla che quanto scritto sulla documentazione corrisponda a realtà. Il campione da testare dipende dal numero delle attività di controllo che vengono svolte durante l'anno; ad esempio, se si tratta di un'attività che viene svolta una volta all'anno, si potrà conseguentemente avere un solo campione da testare annualmente. Gli intervistati evidenziano come tale attività di controllo si intensifichi a seguito della necessità di verificare l'esattezza di informazioni maggiormente orientate al futuro, caratterizzate, dunque, da un rischio intrinseco di non veridicità maggiore rispetto ai valori storici. Gli intervistati evidenziano nuovi controlli nella fase di immissione di tali tipologie di informazioni, al fine di comprenderne le fonti e le relative modalità di gestione.

Queste attività consentono di verificare la validità e l'accuratezza delle informazioni, prima che le stesse siano divulgate all'esterno e producano i loro effetti. Se si tratta di informazioni prospettiche, i nuovi controlli sono orientati a verificare la congruenza delle ipotesi sottostanti e l'esattezza delle stesse, attraverso un confronto tra quanto è stato previsto e quanto è stato realizzato.

L'internal auditor, inoltre, deve verificare e sottoporre a controllo probabili eventi rischiosi che possono pregiudicare l'efficacia di un buon sistema di controllo interno. Conseguentemente all'incremento dei dati previsionali, aumenta anche la probabilità che si verifichino eventi rischiosi che devono essere adeguatamente gestiti. Affinché tutto ciò possa realizzarsi, gli intervistati evidenziano la necessità che tutte le procedure e i processi siano attentamente codificati, mappati e aggiornati tempestivamente. Anche le società di revisione, in veste di consulenti esterni e/o in veste di revisori indipendenti, sono sempre più chiamate a verificare la congruenza di stime attuariali e di informazioni qualitative, andando oltre i classici controlli di corrispondenza tra dato contabile e realtà aziendale sottostante.

⁸ Tutti i soggetti intervistati hanno evidenziato un'intensificazione delle attività di controllo.

Oltre a ciò, le interviste hanno rivelato la maggiore importanza attribuita alla mappatura dei processi, strumento in grado di garantire la correttezza dei dati di bilancio, in seguito alla modifica della comunicazione finanziaria. Tale crescente enfasi, attribuita alla mappatura dei processi, dipende dalla maggiore necessità, avvertita dai soggetti responsabili del controllo interno, di avere una visione globale e unitaria dell'azienda, in seguito all'accresciuta quantità di dati previsionali, strategici e qualitativi.

Altra modifica nel funzionamento del controllo amministrativo-contabile, evidenziato da tutte le tre realtà aziendali analizzate, riguarda un'intensificazione delle relazioni tra i diversi attori responsabili dello stesso controllo. Le interviste hanno messo in evidenza un aumento del flusso informativo e delle relazioni tra la funzione audit e l'ufficio controllo interno, dal momento che il primo richiede al secondo documenti relativi alle procedure svolte. Tale documentazione è conseguenza della necessità di mappare e monitorare i vari processi aziendali ed, in particolare, il processo che conduce alla redazione dell'informativa finanziaria. Solo in questo modo, infatti, è possibile avere una mappatura completa e trasparente su tutti i controlli specifici riguardanti le varie aree aziendali.

Aumentano, inoltre, le relazioni tra il comitato per il controllo interno e il dirigente preposto. Il primo assume il compito di creare un programma di controllo che viene successivamente inviato al dirigente preposto, affinché quest'ultimo possa organizzarsi con il suo staff per la predisposizione della documentazione necessaria.

Dall'analisi delle interviste emergono dunque i seguenti aspetti, comuni alle tre aziende, che consentono di dare risposta alla prima domanda di ricerca:

- un ampliamento dell'area delle responsabilità degli attori del controllo interno (internal auditor, responsabile del controllo interno, responsabile del controllo di gestione, dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari);
- un aumento delle attività di controllo e della loro frequenza, a seguito dell'aumentata quantità di informazioni qualitative e orientate al futuro;
- l'introduzione di nuove tipologie di controlli amministrativo-contabili in grado di verificare le ipotesi alla base di stime e congetture;
- una maggiore enfasi nei confronti della mappatura dei processi;
- un'intensificazione delle reciproche relazioni tra i diversi soggetti coinvolti nel controllo.

Sezione 3.

La terza ed ultima fase, mediante un'analisi critica delle informazioni raccolte dall'analisi documentale e dalle interviste, tenta di rispondere alla seconda domanda di ricerca (*“Come possono essere affrontate le*

criticità emergenti nella gestione del cambiamento del sistema di controllo interno?).

Di seguito sono analizzate le principali criticità confermate dalle interviste e dall'elaborazione dei dati e le possibili vie di risoluzione di queste problematiche.

Le interviste approfondiscono alcune criticità e carenze di controllo, derivanti, in primis, dalla necessità di gestire e determinare in modo corretto i valori stimati e congetturati⁹. Gli stessi intervistati rilevano la necessità di adottare sistemi più evoluti di controllo per la risoluzione di questa importante debolezza, anche attraverso l'impiego di avanzati sistemi di business intelligence.

Le nuove tipologie di controllo, riguardando la fase propedeutica di pubblicazione dei dati di bilancio, dovrebbero consentire un controllo di congruità tra scritture contabili e previsioni/obiettivi di budget. Tuttavia, i classici strumenti di controllo amministrativo-contabile risultano carenti in questo senso, perché le nuove tipologie di informazioni possono, più facilmente, sfuggire a questo tipo di attività di controllo.

Altra criticità è la necessità di garantire una correlazione tra la proliferazione di nuove attività di controllo e la relativa copertura di rischi. Questi necessitano di una loro chiara identificazione e di un monitoraggio continuo da parte degli attori del controllo. Le interviste evidenziano l'importanza di atteggiamenti di tipo proattivo nell'individuazione di rischi e carenze, in modo da poterli gestire prima del loro verificarsi.

Tali carenze di controllo dovrebbero essere riportate tempestivamente al comitato per il controllo interno e al dirigente preposto, intensificando, così, le relazioni. A sua volta il dirigente preposto dovrebbe comunicare eventuali carenze riscontrate al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, individuando, allo stesso tempo, iniziative poste in atto, o programmate, per porvi rimedio. Questo può, talvolta, porre problemi di flussi comunicativi interni, laddove le procedure, i processi e le varie funzioni aziendali non siano mappati adeguatamente.

Un'altra importante criticità, approfondita dalle interviste, è la non chiara suddivisione dei compiti e delle funzioni tra gli attori del controllo interno; ciò comporta la mancanza di una corretta attribuzione delle responsabilità. Si verificano, infatti, alcune sovrapposizioni di funzioni e ruoli, con la conseguenza dannosa per la realtà aziendale di dare, ad una funzione, contemporaneamente potere di azione e di controllo. Una possibile soluzione in tal senso potrebbe esse-

⁹ La presenza di valori stimati e congetturati di elevata entità tende, infatti, ad essere vista come un elemento negativo per l'attendibilità del bilancio. A tal riguardo si legga Masini, 1957; Onida, 1965; Ferrero, 1968.

re, per esempio, la creazione di adeguati manuali di procedure. Questa soluzione dovrebbe, inoltre, essere affiancata dall'attribuzione della responsabilità della tenuta del manuale di procedure ad un attore indipendente dal controllo stesso.

Dall'analisi delle interviste emergono dunque alcune necessità emergenti, comuni alle tre aziende, che consentono di dare risposta alla seconda domanda di ricerca:

- l'esigenza di comprendere la natura e la fonte dei dati stimati e congetturati;
- l'esigenza di adottare comportamenti proattivi, non sempre diffusi, nella cultura aziendale;
- l'esigenza di introdurre nuove procedure volte alla mappatura delle relazioni che, talvolta, possono sfuggire ad un mero organigramma;
- l'esigenza di introdurre nuovi indicatori per la misurazione dell'attendibilità delle informazioni, non più basati, soltanto su misure contabili e storiche;
- l'esigenza di introdurre, all'interno del questionario sul sistema di controllo, delle domande che siano esplicitamente riferite alla verifica dei dati previsionali e qualitativi;
- l'esigenza di garantire una corretta autorizzazione alla gestione dei dati stimati e congetturati;
- l'esigenza che tutti, in azienda, siano sensibilizzati su queste tematiche e sulle conseguenze di una diffusione di informazioni previsionali non attendibili.

6 – Considerazioni conclusive

Il contributo della ricerca alla letteratura esistente è stato quello di fornire un approfondimento, attraverso l'analisi delle modifiche in atto nella struttura e nel funzionamento del controllo amministrativo-contabile, conseguenti ai cambiamenti dell'informativa aziendale. La ricerca tenta di spiegare i risultati di precedenti studi accademici, approfondendo criticità e carenze del così mutato controllo amministrativo-contabile e analizzando le possibili modalità di risposta e di intervento per un corretto funzionamento dello stesso, a supporto di una comunicazione finanziaria attendibile.

Da un punto di vista professionale, il lavoro tenta di offrire un contributo alla miglior comprensione e gestione delle criticità del controllo amministrativo-contabile emerse recentemente. Ciò dovrebbe consentire di migliorare l'attendibilità delle informazioni, anche in presenza di un'elevata quantità di informativa volontaria, prospettica e qualitativa, a vantaggio dell'ampia platea di stakeholder.

A fronte delle criticità emerse nel paragrafo precedente, ciò che rileva è l'importanza di un rafforzamento dei controlli interni, un'intensificazione dei controlli sulla valutazione delle stime, una corretta

mappatura dei processi ed una chiara suddivisione dei compiti e delle funzioni.

Per sistematizzare tali risultati, si riprende il classico modello di sistema di controllo interno, consolidato in dottrina e nella prassi e definito dal Coso Report. Con specifico riferimento alla componente amministrativo-contabile, le criticità approfondite dalla presente ricerca, sembrano coinvolgere tutte le cinque aree ovvero: l'ambiente di controllo, la valutazione e la gestione del rischio, il controllo delle attività, l'informazione e la comunicazione, ed il monitoraggio.

In primo luogo, si reputa necessaria, una chiara suddivisione delle responsabilità e dei compiti con una corretta attribuzione dei poteri di firma e di delega.

Tale criticità, riferita all'area dell'ambiente di controllo, può essere risolta attraverso la predisposizione di mansionari e manuali di procedure in grado di mappare gli attori coinvolti, il loro grado di coinvolgimento, le eventuali loro relazioni reciproche e le loro funzioni al fine di evitare costose e dannose sovrapposizioni di ruoli. Queste, infatti, possono essere causa di potenziali conflitti di interesse, a danno del corretto funzionamento del controllo amministrativo-contabile. In taluni casi, si rileva la necessità di introdurre nuove competenze in tema di stime attuariali e di controlli interni. Tale criticità è risolvibile con nuove assunzioni di esperti o con l'aggiornamento e/o potenziamento del personale in essere, insieme con la sensibilizzazione del consiglio di amministrazione alle nuove tematiche di controllo introdotte. È necessario che il top management si impegni a far comprendere l'importanza dei controlli sulle stime dei dati gestionali e qualitativi.

Per quanto concerne l'area della gestione e valutazione dei rischi, si rileva la necessità di gestire il rischio che le informazioni siano inficiate da errori accidentali e che tali errori incidano fortemente sulla credibilità dell'azienda e la sua reputazione.

Il rischio di errori accidentali riguarda tutte le informazioni che sono erogate al pubblico degli stakeholder e risulta tanto maggiore all'aumentare dell'area della comunicazione qualitativa e previsionale.

La gestione di tale tipologia di rischio preoccupa sia il management aziendale interno sia i soggetti esterni che, a vario titolo, sono interessati alla comunicazione aziendale (Anderson, 1977; Roth, 1998; Hogan e Wilkins, 2008).

In particolare, il management aziendale deve cercare di migliorare la qualità della comunicazione al fine di ridurre il rischio reputazione e aumentare la credibilità aziendale (Fombrun et al. 2002; Bebbington et al., 2008).

Per la verifica dei dati previsionali, a carattere quantitativo, la dottrina richiama la necessità di condurre delle analytical review, ovvero delle analisi di coerenza che possono essere condotte sia in fase pre-

liminary sia in fase final al fine di individuare eventuali aree o situazioni anomale da sottoporre ad ulteriori verifiche (Biggs et al., 1988; Sordini, 1991; Hina e Messier, 2007; Marchi, 2008; Trompeter e Wright, 2010).

La stessa e altra dottrina richiama la possibilità di condurre analytical review anche per le informazioni qualitative e gestionali (Marchi, 2008; Marasca et al. 2009). Anche i principi di revisione (PR 001, CNDCEC, 2009) propongono una lettura critica e uno scetticismo professionale nel controllo delle informazioni non finanziarie e gestionali. Il richiamato principio di revisione, peraltro, indica che, data la peculiare natura di tali informazioni, anche la loro lettura critica potrebbe non consentire l'identificazione di eventuali incoerenze significative¹⁰.

Una soluzione al problema è rappresentata dai nuovi strumenti informatici che, grazie alle loro potenzialità nel trattamento dei dati, sono in grado di estendere le analytical review anche ai dati qualitativi e gestionali (Trompeter e Wright, 2010).

Tutto questo dovrebbe essere strettamente legato con l'area delle informazioni e comunicazione al fine di garantire una corretta gestione della comunicazione interna ed esterna.

Le aziende, comprendendo il forte legame tra la comunicazione finanziaria ed il controllo amministrativo-contabile, tentano di sviluppare un nuovo tipo di monitoraggio, ovvero un controllo concomitante nella fase di definizione della politica della comunicazione, attraverso una ricognizione degli stakeholder, l'analisi dei fabbisogni informativi, l'analisi della normativa, l'analisi della concorrenza, la definizione degli obiettivi e la formulazione delle politiche. La fase successiva di controllo è volta a garantire l'efficacia della politica stessa, attraverso uno strumento strategico di analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati ottenuti. Questa fase dovrebbe consentire la valutazione complessiva del sistema di controllo interno al fine di assicurarne l'efficacia nel corso del tempo (funzione in genere deputata all'internal auditor).

Si ritiene, tuttavia, che l'efficienza e l'efficacia non possano essere misurate in questo stadio della ricerca, perché internamente i vari meccanismi di controllo non sono ancora entrati a pieno regime. Si ritiene, altresì che l'analisi dell'efficienza ed efficacia interna non sia sufficiente, perché risulta rilevante la prospettiva esterna, anche se le due prospettive dovrebbero convogliare verso unici obiettivi.

¹⁰ Si fa riferimento al giudizio di coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio d'esercizio e/o consolidato, che per le informazioni prospettive, gestionali e qualitative propone una lettura critica, senza approfondire le modalità di questo tipo di controllo (CNDCEC PR 001, Febbraio 2009).

Dal lato degli stakeholder, accumulati dall'esigenza di avere a disposizione dati attendibili per le loro analisi, non è ancora chiaro, come e se tale aspetto sia realmente soddisfatto dai citati cambiamenti. La sensazione che traspare da questa ricerca e, soprattutto dalle interviste, è che siano in atto nelle aziende analizzate, numerosi sforzi per cercare di rispondere, tempestivamente, alle criticità presentate. In alcuni casi, prevale addirittura un atteggiamento proattivo alla gestione delle criticità riscontrate.

Nonostante questa riflessione, compiere una generalizzazione in tal senso non è possibile, perché è necessario il riscontro da parte degli stakeholder, mediante una futura ricerca empirica sul loro diverso livello di soddisfazione. Soltanto attraverso questa fase ulteriore si ritiene possibile analizzare l'efficacia dei cambiamenti rispetto al principale requisito di attendibilità delle informazioni divulgate al pubblico.

La ricerca presenta alcune limitazioni derivanti dalla natura stessa della problematica esaminata, altamente complessa, fortemente dinamica e caratterizzata da variabili interdipendenti le une con le altre, che rendono difficile la separazione degli effetti provocati da un fenomeno su di un altro. La grande mole di dati a disposizione (dati documentali e interviste condotte) comporta necessariamente alcune problematiche di elaborazione e sistematizzazione delle informazioni. Inoltre, il ricorso al metodo dei casi comporta la necessità di una selezione delle aziende che necessariamente presentano proprie peculiarità strutturali, organizzative e culturali.

In questa ricerca, il metodo dei casi non si presta alla generalizzazione dei risultati, ma solo ad un approfondimento e ad un'interpretazione, in profondità, di quanto già emerso dall'indagine precedente¹¹.

References

- Admati A. R., Pfleiderer P., (2000), Forcing firms to talk: financial disclosure regulation and externalities, *The Review of Financial Studies*, Vol. 13, n. 3, pp. 479-519.
- Allegrini M., (2003), *L'informativa di periodo nella comunicazione economico-finanziaria, principi e contenuti*, Milano, Giuffrè.
- Altamuro J., Beatty A., (2010), How does internal control regulation affect financial reporting?, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 49, n. 1-2, February, pp. 58-74.
- Amaduzzi A., (1949), *Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa*, Bari, Francesco Cacciucchi.
- Anderson R. J., (1977), *The external Audit I: Concepts and Techniques*, Toronto, Cropp Clark Pitman.

¹¹ Si fa riferimento alla ricerca empirica i cui risultati sono stati sinteticamente riportati nel paragrafo 3.

- Andrei P., (2006), *L'adozione degli IAS/IFRS in Italia: impatti contabili e profili gestionali*, Torino, Giappichelli.
- Azzali S. (2008), a cura di, *Comunicazione del valore e tutela degli interessi istituzionali nei gruppi aziendali*, Milano, McGraw-Hill.
- Bamber L. S., Jiang J., Wang I. Y., (2010), What's my style? The influence of top managers on voluntary corporate financial disclosure, *The Accounting Review*, Vol. 85, n. 4, pp. 1131-1162.
- Beattie V., McInnes W., Fearnley S., (2004), A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes, *Accounting Forum*, Vol. 28, n. 3, pp. 205-236.
- Bebbington J., Larrinaga C., Moneva J.M., (2008), Corporate social reporting and reputation risk management, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21, n. 3, pp. 337-361.
- Bens D. A., Berger P. G. e Monahan S. J., (2011), Discretionary disclosure in financial reporting: an examination comparing internal firm data to externally reported segment data, *The Accounting Review*, Vol. 86, n. 2, pp. 417-449.
- Bertinetti G., (1996), *Comunicazione finanziaria aziendale e teoria della finanza*, Milano, Egea.
- Biggs S.F., Mock T.J., Watkins P.R., (1988), Auditor's use of analytical review in audit program design, *The Accounting Review*, Vol. LXIII, n. 1, pp. 148-161.
- Bonoma T.V., (1985), Case research in marketing: opportunities, problems, and a process, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, n. 2, pp. 199-208.
- Bozzolan S., Trombetta M., Beretta S., (2009), Forward-looking disclosures, financial verifiability and analysts' forecast: a study of cross-listed European firms, *European Accounting Review*, Vol. 18, n. 3, pp. 435-473.
- Bruni G., (1996), *La revisione aziendale*, Quarta Edizione, Torino, UTET.
- Cantino V., Devalle A., (2005), *Impatto degli IAS/IFRS sui processi gestionali*, Milano, IPSOA.
- Cattaneo C., (1996), *Introduzione allo studio del bilancio d'esercizio delle imprese*, Verona, C.E.I.V.
- Chua E. Y. L., Cheong C. S., Gould G. (2012), The impact of mandatory IFRS adoption on accounting quality: evidence from Australia, *Journal of International Accounting Research*, Vol. 11, n. 1, pp. 119-146.
- Cooper D. J., Morgan W., (2008), Case study research in accounting, *Accounting Horizons*, Vol. 22, n. 2, pp. 159-178.
- Coopers & Lybrand, (1997), *Il sistema di controllo interno. Progetto di Corporate Governance per l'Italia*, Milano.
- Corbetta P., (2003), *La ricerca sociale: metodologie e tecniche*, Bologna, Il Mulino.
- Core J. E., (2001), A review of the empirical disclosure literature: discussion, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 31, n. 1-3, September, pp. 441-456.
- D'Onza G., (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Milano, Giuffrè Editore.
- Denzin N., (1984), *The Research Act*, Englewood, Cliffs, Prentice Hall.
- Dhaliwal D., Li Z. O., Yong George Yong A. T., (2011), Voluntary nonfinancial disclosure and the cost of equity capital: the initiation of corporate social responsibility reporting, *The accounting review*, Vol. 86, n. 1.
- Di Stefano G., (1990), *Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*, Milano, Giuffrè.
- Elliot R. K., (1992), The third wave breaks on the shores of accounting, *Accounting Horizons*, Vol. 6, n. 2, pp. 61-85.
- Etrege M. L., Li C., Sun L., (2006) The impact of internal control quality on audit delay in the SOX Era, *A Journal of practice & Theory*, Vol. 25, n. 2, pp. 1-36.
- Ferraris Franceschi R., (1998), *Problemi attuali dell'economia aziendale in prospettiva metodologica*, Milano, Giuffrè.
- Ferrero G., (1968), *Il calcolo economico del reddito d'esercizio e del capitale di bilancio*, Milano, Giuffrè.
- Fombrun C.J., Gardberg N.A., Barnett M.L., (2002), Opportunity platforms and safety nets: corporate citizenship and reputation risk, *Business and Society Review*, Vol. 105, n. 1, pp. 85-106.
- Hakim C., (1987), *Research Design: Strategies and Choices in the Design of Social Research*, Allen & Unwin, London.
- 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*, n. 31, pp. 405-440.
- Hemmer T., Labro E., (2008), On the optimal relation between the properties of managerial and financial reporting systems, *Journal of Accounting Research*, Vol. 46, n. 5, pp. 1209-1240.
- Hinna L, Messier W. F., (2007), *Auditing. Fondamenti di revisione contabile*, McGraw-Hill.
- Hogan C.E., Wilkins M.S., (2008), Evidence on the audit risk model: do auditors increase audit fees in the presence of internal control deficiencies?, *Contemporary Accounting Research*, Vol. 25, n. 1, pp. 219-242.
- ICAEW (Institute of Chartered Accountants of England and Wales), (2003), *New reporting models for business*, London, Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
- Joseph N., Turley S., Burns J., Lewis L., Scapens R., Southworth A., (1996), External financial reporting and management information: a survey of UK management accountants, *Management Accounting Research*, Vol. 7, n. 1, pp. 73-93.

- Kapardis, M., Anderson R., (1995), *What investors expect from an audit*, Vol. 66, n.3, pp. 38-41.
- Liu C., Yao L. J., Hu N., Liu L., (2011), The impact of IFRS on accounting quality in a regulated market: an empirical study of China, *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Vol. 26, n. 4, pp. 659-676.
- Lev B., Zarowin P., (1999), The boundaries of financial reporting and how to extend them, *Journal of Accounting Research*, Vol. 37, n. 2, pp. 353-385.
- Marasca S., Marchi L., Riccaboni A., (2009), *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*, Amministrazione, Finanza e Controllo, Arezzo, Knowità.
- Marchi L., (2008), *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Milano, Giuffrè.
- Marchi L., Paolini A., Castellano N., (2008), (a cura di), *Principi contabili internazionali e sistemi di controllo interno*, Milano, Franco Angeli.
- Masini C., (1957), *I bilanci d'impresa*, Milano, Giuffrè.
- Onida P., (1965), *Economia d'azienda*, Torino, U-TET.
- Patterson E. R., Smith J. R., (2007), The effects of Sarbanes-Oxley on auditing and internal control strength, *The Accounting Review*, Vol. 82, n. 2, pp. 427-455.
- PricewaterhouseCoopers, (2008), *Il sistema di controllo interno: un modello integrato per la gestione dei rischi aziendali*. Progetto Corporate Governance per l'Italia, Il Sole 24 Ore.
- Quagli A., (2001), A cura di, *Internet e la comunicazione finanziaria*, Milano, Franco Angeli.
- Quagli A., (2004), *Comunicare il futuro*, Milano, Franco Angeli.
- Quagli A., Teodori C. (2005), a cura di, *L'informativa volontaria per settori di attività*, Milano, Franco Angeli.
- Remenyi D., Money A., Price D., Bannister F., (2002), The creation of knowledge through case study research, *Irish Journal of Management*, Vol. 23, n.2, pp. 1-17.
- Roth S. J., (1998), *Beyond Coso. Internal control to enhance corporate governance*, New York, Wiley.
- Rubin H. J., Rubin I. S., (1995), *Qualitative interviewing. The art of hearing data*, Thousand Oaks, Sage.
- Sean W. G. Robb, Louise E. S., Marilyn T. Zarzeski, (2001), Nonfinancial disclosures across Anglo-American countries, *Journal of International Accounting Auditing & Taxation*, Vol. 10, n. 1, pp. 71-83.
- Simons R., (1990), The Role of Management Control Systems in Creating Competitive Advantage: New Perspectives, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, N. 1/2, pp. 127-143.
- Sordini M., (1991), *La revisione del bilancio d'azienda*, Milano, Giuffrè.
- Stake R.E., (1995), *The art of case study research*, London, Sage.
- Taipaleenmaki J. e Ikaheimo S., (2009), *On the convergence of financial accounting and management accounting*, Working paper series.
- Teodori C. (2005), a cura di, *L'informativa volontaria per settori di attività*, Milano, Franco Angeli.
- Trompeter G., Wright A., (2010), The world has changed – have analytical procedure practices? *Contemporary Accounting Research*, Vol. 27, n. 2, pp. 669-699.
- Turrini A., (2002), Lo studio di casi come metodologia di ricerca in economia aziendale, *Azienda pubblica*, Vol. 1, n. 2.
- Vanstraelen A., Zarzeski M. T., Roob S. W. G., (2003), Corporate nonfinancial disclosure practices and financial analyst forecast ability across three European countries, *Journal of International Financial Management and Accounting*, Vol. 14, n. 3, pp. 249-278.
- Verecchia R. E., (1983), Discretionary Disclosure, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 5, pp. 179-194.
- Wallman S. M. H., (1995), The future of accounting and disclosure in an evolving world: the need for dramatic change, *Accounting Horizons*, Vol. 9, n. 3, pp. 81-92.
- Westbrook W., (1995), Action Research: a New Paradigm for Research in Production and Operations Management, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15, n. 12, pp. 6-20.
- Yin R. K., (1994), *Case study research. Design and Methods*, London, Sage.
- Weißberger B., Angelkort, H., (2011), Integration of Financial and Management Accounting Systems: The Mediating Influence of a Consistent Financial Language on Controllershship Effectiveness, *Management Accounting Research*, Vol. 22, n. 3, pp. 160-180.