



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA E MANAGEMENT**

**PROVA FINALE**

**"L'INTERNAL AUDITING: EVOLUZIONE, CONTENUTI E CRITICITÀ"**

**RELATORE:**

**CH.MO PROF. SILVIA PILONATO**

**LAUREANDA: FEDERICA CAZZARO**

**MATRICOLA N. 1065144**

**ANNO ACCADEMICO 2015 – 2016**



# Indice

Introduzione .....	5
Capitolo 1: L'attività di audit.....	7
1.1 Auditing.....	7
1.2 External auditing .....	9
1.3 Big Four.....	10
1.3.1 Scandalo Enron.....	12
Capitolo 2: L'Internal Auditing .....	14
2.1 Definizione e excursus storico .....	14
2.2 Attività svolte .....	16
2.2.1 L' Enterprise Risk Management:.....	18
2.3 Legislazione.....	19
2.3.1 D. Lgs. 231/01 .....	20
2.3.2 Legge 262/05 .....	21
2.3.3 Sarbanes-Oxley Act.....	21
2.3.4 Institute of Internal Auditors: .....	22
2.4 Ruolo e posizionamento .....	23
2.5 Competenze dell'auditor .....	24
2.6 Tecniche utilizzate.....	27
Capitolo 3: Aspetti critici dell'attività di IA .....	29
3.1 Pressioni ricevute e problematiche riscontrate:.....	29
3.2 Rapporto tra Internal ed External Auditing.....	32
3.3 Outsourcing della funzione di IA .....	35
3.4 Il caso WorldCom .....	36
3.5 Il futuro dell'Internal Auditing.....	38
Conclusioni .....	41
Ringraziamenti .....	43
Riferimenti Bibliografici.....	45



# L'INTERNAL AUDITING: EVOLUZIONE, CONTENUTI E CRITICITÀ

## Introduzione

Il presente elaborato ha l'obiettivo di analizzare l'Internal Auditing, attività che sta acquisendo sempre più rilevanza all'interno delle organizzazioni per valutare e migliorare i sistemi di controllo interno, di gestione dei rischi e di corporate governance delle aziende.

Le attività dell'Internal Auditing infatti non consistono soltanto nelle tradizionali attività di revisione contabile, controlli interni e compliance ma anche in attività di consulenza legate alla gestione operativa, al risk management e alla corporate governance dell'azienda. L'internal auditing si è evoluto affiancando al controllo amministrativo-contabile finalizzato a garantire l'attendibilità dei dati anche un controllo operativo relativo alle condizioni di economicità gestionale e revisione strategica.

In origine l'auditing era finalizzato al contrasto di gestioni infedeli o inadempienti, accanto a tale attività si è poi sviluppato anche il controllo sulla legalità della gestione e sull'efficienza produttiva (Abadessa, 2015). Mentre la prima attività è sviluppata prevalentemente da revisori dei conti professionali, la seconda e la terza sono sempre più affidate a organi interni. Si parla infatti di External Auditing quando delle società esterne forniscono una certificazione sulla corretta stesura del bilancio dell'azienda, valutandone la conformità ai principi contabili e l'accuratezza della rappresentazione.

In riferimento all'External Auditing in particolare le "Big Four" sono le società che esercitano un controllo oligopolistico sul mercato internazionale dell'auditing. KPMG, PriceWaterhouseCoopers, Deloitte e Ernst&Young sono infatti i quattro network di imprese che operano in Europa, Medioriente e Africa, nelle Americhe e nell'Asia Pacifica che si sono specializzati in attività di revisione, consulenza e servizi fiscali, legali e amministrativi.

L'internal auditing invece accanto al controllo contabile si occupa ora anche del controllo dell'efficienza ed efficacia gestionale. Pur essendo una funzione di recente sviluppo, vi sono state numerose modifiche nella definizione e nella legislazione della materia, che è tuttora in evoluzione al fine di garantire una maggiore affidabilità delle attività svolte e una qualità di servizi superiore. La definizione attuale risale al 1999, è fornita dall'IIA (Institute of Internal Auditors) e descrive l'auditing come "un'attività indipendente e obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste l'organizzazione nel

perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di Corporate Governance.” (Associazione Italiana Internal Auditors).

Per garantire l’affidabilità del servizio offerto, risulta fondamentale soddisfare i requisiti di indipendenza e obiettività: l’attività dell’internal auditing non deve essere condizionata da altri attori dell’organizzazione e gli auditors sono chiamati ad operare con obiettività, senza farsi influenzare dalle pressioni dei manager. Sono infatti richieste delle buone competenze comunicative e relazionali accanto alle tradizionali competenze professionali di analisi e valutazione dei rischi e comprensione del modello di business per poter svolgere adeguatamente la professione di auditor.

Si nota inoltre una tendenza a non ricorrere all’outsourcing per questo tipo di attività ma a svolgerle internamente (D’Onza, 2013), soprattutto nel contesto italiano in cui la scoperta della rilevanza dell’internal auditing è più recente rispetto all’estero. Il valore aggiunto che la funzione di Internal Auditing può conferire alle aziende è infatti evidente nel caso di WorldCom, azienda leader nel settore delle telecomunicazioni fallita nel 2002 in seguito alla scoperta della falsificazione dei bilanci. È infatti opera della funzione di internal auditing dell’azienda citata l’individuazione delle condotte fraudolente da parte del CFO (Chief Financial Officer) e di altri soggetti che avevano contabilizzato degli utili fittizi.

Nel primo capitolo dell’elaborato viene presentata una breve introduzione relativa alla generica attività di auditing, per poi valutare l’External Auditing e l’importanza delle Big Four.

Nel secondo capitolo invece si analizza più in particolare la tematica dell’Internal Auditing: si procede con un breve excursus storico e con un approfondimento delle attività svolte dalla funzione, per poi presentare la legislazione vigente in materia a livello sia internazionale sia italiano, il posizionamento dell’IA all’interno dell’organizzazione e le tecniche adottate dagli auditors.

Il capitolo conclusivo valuta le criticità della funzione: le pressioni subite e il rischio di conflitto di interessi, la scelta di ricorrere o meno all’outsourcing per tale funzione e il rapporto con l’EA. L’elaborato si conclude con una riflessione sul ruolo dell’Internal Auditing e sulle sue possibili evoluzioni, soprattutto nell’ambito della corporate governance e del risk management che solo recentemente si stanno sviluppando maggiormente. In un contesto in cui le risorse tendono ad essere sempre più scarse tuttavia, risulta fondamentale per l’Internal Auditing comunicare il suo valore aggiunto e rispondere adeguatamente alle esigenze e alle aspettative del management e degli organi di governance.

## Capitolo 1: L'attività di audit

Le attività di audit sono finalizzate ad un controllo della gestione finanziaria, patrimoniale e produttiva delle aziende, allo scopo di assicurare una maggiore affidabilità, fornendo “professionally structured and independent information to a variety of actors in the accountability process” (White & Hollingsworth, 1999, p. 9). In questo primo capitolo infatti viene illustrata l'attività di auditing in generale, per poi soffermarsi sull'External Auditing e sul ruolo delle Big Four, i network di società di revisione contabile più noti a livello internazionale, con un breve approfondimento sul caso Enron. Il capitolo è volto ad introdurre le basi dell'argomento sviluppato successivamente nel corpo dell'elaborato, l'Internal Auditing, per permettere di comprendere i principi e il contesto in cui l'IA si è sviluppato: “Auditing may be a collection of tests and an evidence gathering task, but it is also a system of values and goals which are inscribed in the official programmes which demand it” (Power, 1997, p. 7).

### 1.1 Auditing

L'auditing è il metodo che permette di attuare dei processi di verifica e controllo della gestione finanziaria e patrimoniale, ma si è nel tempo sviluppato anche come controllo sull'efficienza produttiva.

Sin dall'antichità infatti si riscontrano evidenze di attività di controllo finalizzate a garantire la corretta gestione del patrimonio prima pubblico e poi privato e a preservarlo dal rischio di appropriazioni indebite (D'Onza, 2013). La necessità di un meccanismo di controllo nasce dall'esigenza di tutelare chi dispone di una minore quantità di informazioni e si trova pertanto in una posizione di sfavore (solitamente gli stakeholders o gli shareholders), e si lega dunque al “Problema dell'Agenzia”.

La Teoria dell'Agenzia prevede una relazione tra un attore (principale) che delega ad un altro (agente) il potere discrezionale di agire nell'interesse del primo dietro ricompensa (Costa, et al., 2014). Ciò implica ovviamente il rischio che gli agenti assumano comportamenti opportunistici, motivo per cui si inserisce in quest'ambito l'auditing: si delega agli auditors, che agiscono nell'interesse dei meno informati, il controllo dell'operato degli agenti.

Come rileva D'onza (2013), le compagnie mercantili sono uno dei primi esempi di aziende private in cui emerge il problema dell'agenzia, data la netta separazione tra proprietà e gestione, con il

conseguente rischio di comportamenti opportunistici da parte di chi amministra il patrimonio aziendale; il concetto di auditing come meccanismo di tutela degli investitori dal rischio di rendiconti inaffidabili tuttavia si manifesterà poi con lo sviluppo delle Joint Stock Companies e con l'introduzione del Company Act (UK 1844), portando alla creazione della revisione di bilancio.

L'auditing si è evoluto nel tempo per rispondere a differenti finalità. Tra le varie possiamo identificare (Abadessa, 2015):

- *Contrasto verso gestioni infedeli*: tipologia di controllo più elementare, il revisore contabile verifica che le scritture contabili siano state svolte adeguatamente e non si manifestino inadempienze.
- *Contrasto verso gestioni dissipatorie*: in risposta al problema dell'agenzia precedentemente citato (soprattutto di "Moral Hazard", tipologia di opportunismo ex-post che avviene in seguito alla stipula del contratto e in cui l'agente persegue i propri interessi a discapito del principale), per tutelare gli interessi di soci di minoranza, shareholders e stakeholders si è sviluppato un controllo interno. Questo tipo di controllo era inizialmente affidato a società esterne, con la nascita del Collegio Sindacale si è iniziato a svolgerlo internamente.
- *Contrasto verso gestioni inefficienti*: evolvendosi rispetto alla semplice revisione contabile, vengono valutate anche l'efficienza e l'efficacia della gestione aziendale, a vantaggio di tutti gli interessi coinvolti e non di un attore specifico. Il controllo può essere esercitato tramite la creazione di una funzione permanente interna all'organizzazione, ricorrendo all'outsourcing o adottando una soluzione parziale che utilizza entrambe le forme.
- *Contrasto verso gestioni illegali*: la compliance è una verifica della conformità normativa, si analizza il rispetto della legislazione in materia sia per quanto concerne obblighi privatistici, amministrativi o penali, sia relativamente a norme societarie. Questo ramo si è recentemente sviluppato maggiormente tramite un aumento delle autorità di vigilanza e di regolazione dei mercati e con una spinta alla creazione di funzioni aziendali dedite a controlli interni. In questo caso infatti non si tutelano soltanto gli interessi di coloro che sono legati all'azienda, ma quelli della comunità in generale.

Le varie funzioni non si sono sviluppate alternativamente una rispetto all'altra, ma si sono sovrapposte, affiancando le nuove necessità a quelle tradizionali e allargando così l'area sottesa all'auditing. Si può tuttavia cercare di tracciare una tendenziale divisione di compiti, che affida il

contrasto di gestioni infedeli o inadempienti a revisori dei conti professionali e il controllo dell'efficienza produttiva e della compliance a organi o funzioni interne.

## 1.2 External auditing

Il sistema dei controlli societari pertanto è un complesso di elementi esterni ed interni tra di loro integrati ed indipendenti (Beretta & Pecchiari, 2007). È possibile distinguere tra Internal ed External Audit secondo due criteri alternativi:

1. *Funzionale*: i controlli interni sono rivolti a soggetti interni all'azienda mentre quelli esterni sono finalizzati principalmente alla tutela degli stakeholder esterni
2. *Organico*: i controlli interni sono effettuati da organi e funzioni aziendali appartenenti all'impresa (IA, CdA, Comitato per il controllo interno, Collegio Sindacale) mentre quelli esterni sono svolti da soggetti esterni all'impresa (Società di revisione, Consob...)

Solitamente tuttavia prevale il criterio organico e l'External Auditing prevede pertanto che ad operare il controllo sia una società esterna all'azienda stessa, dunque teoricamente meno influenzata dalle dinamiche interne e non soggetta a conflitti di interessi. Il controllo esterno infatti fornisce una visione indipendente e obiettiva della situazione economico-patrimoniale e finanziaria dell'azienda, valutando se i bilanci sono conformi ai principi adottati, se rappresentano correttamente e accuratamente la situazione aziendale o se sono stati modificati dal management. Non essendo parte dell'organizzazione ma da essa assunti, i loro obiettivi sono stabiliti principalmente dallo Statuto e dal contratto stipulato con l'azienda; il Consiglio di Amministrazione in particolare è l'organo cui essi devono rispondere (Balkaran, 2008).

Dal punto di vista legislativo, in Italia la Riforma del Diritto Societario del 2003 segna un punto di svolta: mentre in precedenza soltanto alle società quotate si richiedeva un controllo esterno e per le non quotate era sufficiente un controllo del Collegio Sindacale regolato dal Codice Civile, con tale riforma si è affidato il controllo amministrativo ai Sindaci del Collegio Sindacale mentre tutte le attività di auditing finanziario vanno attribuite ad external auditors, sia per le società quotate che per le non quotate. La Riforma del 2003 pertanto ha introdotto nella legge italiana l'obbligo di un revisore esterno indipendente incaricato di report annuali. (Mariani, et al., 2010).

Sono degni di nota per la loro rilevanza ma consistono in organi distinti da ciò che finora abbiamo definito "External Auditing" altri organismi addetti al controllo, quali il Collegio Sindacale e l'Organismo di Vigilanza. In particolare, il Collegio Sindacale è un organo di controllo indipendente che si compone di tre o cinque membri in carica per tre esercizi e regolato dal Codice Civile e dal

TUF, mentre l'Organismo di vigilanza è un organismo di controllo che può essere monocratico o collegiale e comprendere componenti esterni e/o interni, cui sono attribuiti i compiti di verifica, applicazione ed aggiornamento dei modelli di organizzazione, gestione e controllo dell'azienda, modelli che permettono di esonerare un ente dalla responsabilità amministrativa ex D. Lgs. 231/2001.

In conclusione pertanto, come rilevato da Lal Balkaran in "Two sides of auditing" (2008), gli external auditors devono essere obiettivi al fine di comprendere e segnalare errori e irregolarità, valutare i rischi della società, progettare audit per fornire garanzie di rilevamento di eventi sospetti, effettuando dei report sui risultati.

### 1.3 Big Four

L'appellativo "Big Four" si riferisce alle quattro più grandi società di revisione contabile al mondo. Esse offrono varie tipologie di servizi di revisione e controllo, tra cui external audit, servizi fiscali, gestione e consulenza del business e valutazione e controllo dei rischi.

Ogni "Big Four" ha caratteristiche differenti e opera in settori operativi e aree geografiche diverse, e ognuna di esse non è qualificabile come un'impresa in sé ma consiste in un network di aziende. In particolare:

- *PwC*: PriceWaterhouseCoopers nasce dalla fusione di "Pricewaterhouse" e "Coopers & Lybrand" avvenuta nel 1998, ha sede a Londra e tramite le sue member firms opera principalmente in Nord America e Europa, offrendo servizi di audit e assurance per la gestione dei rischi, tax e legal per il controllo relativo alla tassazione e al presidio del rischio fiscale, e advisory per il miglioramento della coordinazione aziendale. In termini di fatturato si colloca in prima posizione tra le Big Four, avendo ottenuto nel 2015 ricavi per 35.4 miliardi di dollari. (MarketLine, 2015) (AccountingVerse, 2016) (PwC, 2016)
- *Deloitte*: Deloitte Touche Tohmatsu fu fondata a Londra nel 1845, ha sede a New York e opera nelle Americhe, in Europa, Middle East, Asia Pacifica e Africa, offrendo servizi di audit, consulting finalizzato alla risoluzione delle problematiche aziendali, financial advisory, risk management e tax services per il controllo fiscale. Fino a pochi anni fa si collocava in prima posizione tra le Big Four in termini di fatturato, ma nel 2015 ha ottenuto ricavi per 35.2 miliardi di dollari, poco meno di PwC. Mantiene tuttavia il primato per quantità di impiegati (225.400). (MarketLine, 2015) (AccountingVerse, 2016) (Deloitte, 2016)

- *EY*: Ernst & Young deriva dalla fusione di Ernst & Whinney con Arthur Young del 1989, ha sede a Londra ed opera in EMEIA (Europa, Middle East, India e Africa), nelle Americhe, in Asia Pacifica e Giappone, fornendo servizi di assurance per la gestione dei rischi e di una corretta compliance alle normative vigenti, tax services per le strategie fiscali, transaction services per la valutazione delle possibili transazioni e la realizzazione delle operazioni più efficienti e servizi di advisory per migliorare la performance aziendale. Nel 2015 ha fatturato circa 28.7 miliardi di dollari. (MarkeLine, 2015) (AccountingVerse, 2016) (Ernst & Young, 2016)
- *KPMG*: Klynveld Peat Marwick Goerdeler fu costituita nel 1987 dalla fusione di Peat Marwick International (PMI) e Klynveld Main Goerdeler (KMG), ha sede ad Amstelveen (Olanda) e opera in EMA (Europa, Middle East e Africa), nelle Americhe e in Asia Pacifica, ma prevalentemente nella regione EMA, fornendo servizi principalmente in 3 settori: audit e assurance per rafforzare trasparenza e credibilità dell'azienda, advisory per migliorare e innovare il business, e tax practice per consulenze relative a fiscalità e diritto societario. Nel 2015 ha fatturato circa 24.4 miliardi di dollari. (MarkeLine, 2015) (AccountingVerse, 2016) (KPMG, 2016)

I dati riportati sono sintetizzati nella seguente tabella:

Nome	Sede	Zone in cui opera	Servizi principali	Ricavi 2015
<b>PwC</b>	Londra	Nord America Europa	Audit e assurance Tax e legal Advisory	35.4 mld \$
<b>Deloitte</b>	New York	Americhe Europa Middle East Asia Pacifica Africa	Audit Consulting Financial advisory Risk management Tax services	35.2 mld \$
<b>EY</b>	Londra	EMEIA Americhe Asia Pacifica Giappone	Assurance Tax Transaction Advisory	28.7 mld \$
<b>KPMG</b>	Amstelveen	EMA Americhe Asia Pacifica	Audit e assurance Advisory Tax practice	24.4 mld \$

Tabella 1: Big Four. Fonte: elaborazione propria da dati presentati nel paragrafo precedente

Storicamente è possibile parlare di “Big Four” soltanto dal 2002, in seguito allo scandalo Enron che ha portato alla riduzione del numero di società più rilevanti a livello internazionale. In passato infatti erano presenti le cosiddette “Big 8” (AccountingVerse, 2016):

1. Arthur Andersen,
2. Arthur Young & Co.
3. Coopers & Lybrand
4. Ernst & Whinney
5. Deloitte, Haskins & Sells
6. KPMG
7. Touche Ross
8. Price Waterhouse

Nel 1989 le due grandi fusioni che portarono alla costituzione di Ernst & Young e di Deloitte diedero vita alle “Big 6”, che divennero poi nel 1998 “Big 5” con la nascita di PwC dalla fusione di Price Waterhouse e Coopers & Lybrand (AccountingVerse, 2016). Nel 2002 tuttavia la caduta di Arthur Andersen dovuta al suo coinvolgimento nello scandalo Enron portò alle attuali “Big Four”.

### 1.3.1 Scandalo Enron

Enron nasce nel 1985 dalla fusione di due compagnie di gasdotti, ma oltre al mercato dei gas naturali si sviluppò in seguito anche nel settore dell’energia elettrica, carta e acqua operando a livello internazionale. Il modello di business di Enron comprendeva molti prodotti diversi, assets fisici e operazioni di trading, attraversando più confini nazionali, ponendosi ai limiti della legalità per quanto concerne la contabilizzazione. Per molti anni infatti riuscì a nascondere le manipolazioni contabili possibili anche grazie alla scarsa regolamentazione di quei settori, ma nel 2001 il mercato rispose alla scoperta delle irregolarità contabili e dei fallimenti di Enron con il dimezzamento del prezzo delle sue azioni, finché nel Novembre 2011 la società fu costretta a dichiarare bancarotta (Healy & Palepu, 2003).

La maggior parte della colpa del fallimento nell’individuare le problematiche e le attività illecite di Enron fu attribuita agli external auditors, la “Arthur Andersen”. Gli auditors infatti furono accusati di coprire la società a causa di un conflitto di interessi derivante dalle notevoli spese di consulenza della Enron, che ricoprivano una percentuale considerevole nei ricavi della Arthur Andersen. Dalle indagini è tuttavia emersa nel tempo un’ampia rete di soggetti coinvolti in attività illegali: parte della responsabilità dello scandalo va infatti attribuita ad analisti, alla scarsa regolamentazione contabile,

ai manager e alle agevolazioni concesse dal governo (ottenute in cambio di donazioni a politici). In ogni caso, a causa del conflitto di interessi citato e della scarsa qualità dei controlli, gli external auditors fallirono nel loro compito e ciò comportò nel 2002 la perdita della licenza di "Certified Public Accountant" e la fuoriuscita da quelle che un tempo erano le "Big Five".

In conclusione, certamente le Big Four godono di numerosi vantaggi derivanti dal loro posizionamento nel mercato internazionale, ma ne devono sopportare i rischi e le fragilità. Trattandosi infatti di un regime di oligopolio, possono contare sulla loro posizione e sul riconoscimento del brand per ottenere un maggior numero di clienti più facilmente e possono fornire servizi a prezzi considerevoli godendo di un notevole vantaggio competitivo, tuttavia esse sono anche maggiormente esposte ai mercati internazionali che con la loro fragilità impattano negativamente sulla crescita dei network di imprese. Ne è testimonianza l'inchiesta del 2010 della British House of Lords, che ha indagato sul ruolo che hanno avuto le Big Four nella crisi globale finanziaria, al fine di comprendere se tali società potevano essere ritenute ancora affidabili nonostante avessero fallito nei loro doveri di indipendenza e integrità (Mueller, et al., 2015). Tale inchiesta ha stabilito la necessità di maggiori protezioni e guide alla tutela dei principi dell'auditing e di introdurre ulteriore competitività nell'oligopolio delle Big Four, promuovendo degli interventi necessari al fine di riguadagnare la fiducia pubblica: la crisi ha scaturito molti dubbi e incertezze sull'efficacia delle società di revisione e una sfiducia sulle attività di auditing in generale a cui si deve rispondere adeguatamente e in tempi brevi.

## Capitolo 2: L'Internal Auditing

“L'internal Auditor è un professionista che valuta il sistema di controllo interno e di gestione del rischio in un'organizzazione” (Associazione Italiana Internal Auditors, 2016). Tale definizione è semplice e immediata ma non del tutto esaustiva: le attività svolte dall'IA sono numerose e diversificate, intervengono in vari ambiti aziendali e di conseguenza richiedono adeguate competenze specifiche e tecniche appropriate per essere operativi ed efficaci anche nelle imprese più complesse. Il seguente capitolo ha lo scopo di analizzare le caratteristiche principali della funzione nella sua evoluzione, approfondendo le attività principali che vengono svolte e la legislazione vigente in materia, ma anche le competenze che caratterizzano un buon auditor e le tecniche utilizzate quotidianamente nella professione.

### 2.1 Definizione e excursus storico

“Internal auditing is an independent, objective assurance and consulting activity designed to add value and improve an organization's operations. It helps an organization accomplish its objectives by bringing a systematic, disciplined approach to evaluate and improve the effectiveness of risk management, control, and governance processes.” (IIA, 1999)

Analizzando la definizione fornita dall'IIA (Institute of Internal Auditors) innanzitutto va segnalato che l'aggettivo “internal” non comporta necessariamente che l'attività sia svolta internamente all'organizzazione. Recentemente infatti alcune aziende hanno esternalizzato in tutto o in parte l'attività di IA, data la presenza nel mercato di un numero sempre maggiore di imprese che offrono servizi di auditing, e ciò ha portato ad una revisione del termine “internal”, al fine di qualificare l'IA in base all'oggetto dell'attività e non al soggetto che la svolge (D'Onza, 2013). Dalla definizione di IA inoltre si ricavano le caratteristiche principali della funzione, come evidenziato da Chapman & Anderson (2002): deve essere indipendente e obiettiva (requisiti essenziali per ogni auditor), comprende le attività di assicurazione e di consulenza, e ha come obiettivi principali il controllo, il risk management e la governance. Nella definizione è poi esplicitato che l'IA fornisce valore all'organizzazione e la migliora, sottolineando quindi il contributo offerto da questa funzione in un'azienda, e che la disciplina è sistematica e documentata, garantendo così prestazioni di qualità ed affidabili.

Scopo dell'Internal Audit è dunque quello di contenere o ridurre i rischi e le perdite economiche derivanti da scarsa efficacia ed inefficienza nella gestione, inaffidabilità del reporting e non compliance a leggi o regolamenti. Le attività svolte sono pertanto numerose e differenziate, conseguenza del processo evolutivo di questa funzione, che solo recentemente si è maggiormente sviluppata.

La nascita dell'Internal Audit si fa infatti risalire al 1941, data di costituzione dell'Institute of Internal Auditors (IIA) negli USA ma le attività di controllo sono certamente molto più datate (D'Onza, 2013). Si riscontrano infatti testimonianze di attività comparabili all'audit in ambito contabile sin dalla civiltà Sumera (alcuni ritrovamenti archeologici testimoniano un'attività di verifica svolta sulla gestione amministrativa dei templi), mentre per le attività di audit privato è necessario attendere il Medioevo: Watts e Zimmerman (1983, p. 618) rilevano che, sin dal 1346, gli statuti di alcune compagnie mercantili prevedevano l'obbligo di un audit annuale sulla contabilità.

È inoltre molto rilevante il periodo delle Compagnie Commerciali, in particolare la Compagnia Inglese delle Indie Orientali (antenata dell'odierna S.p.a.), in cui spesso si istituiva una sorta di Audit Committee per il controllo del rendiconto annuale, sebbene l'obbligo di sottoporre i rendiconti ad un'attività di auditing fu introdotto soltanto attraverso il Company Act inglese del 1844 rivolto alle Joint Stock Companies.

Le unità di IA compaiono poi verso la fine del 1800 come funzioni volte a verificare per conto degli amministratori la regolarità di diverse operazioni, la corretta esecuzione di alcune mansioni e la compliance alle leggi. Il compito di controllare non solo l'efficienza del lavoro ma anche l'onestà degli impiegati tuttavia fu affidato alle funzioni di IA solo dal Ventesimo secolo, rendendole responsabili di report che permettano al management di mantenere traccia di attività e risultati derivanti da transazioni considerevoli (Ramamoorti, 2003).

Formalmente l'origine della professione di Internal Auditor viene in realtà solitamente associata al 1941 per la creazione dell'IIA a New York, con la nascita dunque di un'organizzazione che diffondesse la conoscenza dell'IA. Negli anni successivi la professione di Internal Auditor è cresciuta notevolmente e al momento sono infatti iscritti all'IIA più di 185.000 membri in 170 Paesi nel mondo (IIA, 2016).

Per quanto concerne l'Italia, fino alla fine dell'800 il legislatore non si interessò nemmeno alla revisione contabile, l'unico elemento ricollegabile al sistema dei controlli fu la creazione del Collegio Sindacale con l'emanazione del Codice di Commercio (1882). Il differente grado di attenzione rivolta all'IA può risalire alla diversa diffusione della tematica nel mondo aziendale: mentre in USA e

Inghilterra le funzioni di IA erano già presenti nella prima metà del '900, in Italia si sono sviluppate solo nell'ultimo ventennio del '900 e l'Associazione Italiana Internal Auditors è stata fondata soltanto nel 1972 (D'Onza, 2013).

Come rilevato infatti da Beretta e Pecchiari (2007), il processo di diffusione dell'Internal Auditing in Italia è legato a diverse motivazioni: per le quotate i driver principali sono connessi alla Corporate Governance, all'introduzione del controllo interno nel Codice di Autodisciplina e ad aspetti normativi per la comunicazione finanziaria delle quotate (Legge 262/2005, "Legge per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari"). Per le società non quotate invece la diffusione è ricollegabile prevalentemente al Decreto Legislativo 231/2001 ("Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300").

L'internal audit pertanto sta acquisendo sempre più rilevanza, come testimonia il maggiore interesse da parte del legislatore nei confronti di questo ambito, e sta così guadagnando una maggiore legittimazione all'interno delle aziende, dimostrando di fornire dei servizi essenziali in un'impresa moderna: "Necessity created internal auditing and is making it an integral part of modern business. No large business can escape it. If they haven't got it now, they will have to have it sooner or later, and, if events keep developing as they do at present, they will have to have it sooner." (Hald, 1944, p. 4)

## 2.2 Attività svolte

La funzione di Internal Audit si occupa di migliorare i sistemi di controllo interno, di gestione dei rischi e di corporate governance delle aziende ed è finalizzata principalmente al perseguimento di tre obiettivi, come evidenziato anche nel CoSO (Committee of Sponsoring Organizations) del 1992 (Spira & Page, 2003):

- Verifica dell'efficienza ed efficacia dell'operatività aziendale (*Operations*)
- Verifica dell'attendibilità dei dati e contrasto a comportamenti fraudolenti (*Reporting*)
- Verifica di conformità alla normativa vigente e al Codice Etico o a procedure aziendali (*Compliance*)

L'attività dell'IA dunque assicura al management che i rischi dell'organizzazione (tradizionali ed emergenti) siano compresi e gestiti adeguatamente, in particolare grazie all'ERM (Enterprise Risk Management) e fornisce una consulenza interna in molti settori sulla base degli audit svolti, tra cui tecnologie emergenti ed IT security per la riservatezza delle informazioni, ma anche opportunità e problematiche globali, questioni etiche o legate ad efficienza ed efficacia. In ambito etico in particolare gli auditors cercano di mantenere un elevato livello di standard valutando il rapporto con i terzi, grazie anche ad uno strumento che si è sviluppato recentemente (in Italia infatti è stato disciplinato soltanto con la Legge 190/2012), il Whistleblowing. Esso permette ai lavoratori di segnalare (anche in maniera anonima) comportamenti inadeguati o sospetti per informare tempestivamente la funzione di IA di rischi poco visibili. Gli auditors dunque aiutano l'organizzazione a raggiungere gli obiettivi di business migliorando il risk management e i processi di controllo e governance, monitorando anche la compliance alla legge e i pericoli di comportamenti fraudolenti.

Le attività svolte dall'unità di IA classificate in funzione della loro finalità sono (Beretta & Pecchiari, 2007) (Miglietta, 2007):

- *Financial audit*: verifica dell'adeguatezza e dell'attendibilità delle informazioni economiche, patrimoniali e finanziarie
- *Operational audit*: verifica di efficacia ed efficienza dei processi aziendali allo scopo di valutare la performance in funzione degli obiettivi prefissati
- *Compliance audit*: verifica della conformità di sistemi e processi alla legislazione vigente e alla normativa interna ed esterna
- *Full audit*: valutano il sistema di controllo informativo nel suo complesso, comprendendo attività di financial, operational e compliance audit per individuare spazi di miglioramento
- *Special audit*: attività una tantum aventi natura variabile in funzione del particolare tipo di intervento necessario
- *Management audit*: valutazione dell'adeguatezza delle strategie aziendali e delle relative procedure
- *Process reengineering & improvement*: realizzazione di progetti di ridisegno e miglioramento dei processi
- *Follow-up audit*: verifica dello stato di avanzamento dei piani di azione concordati con il management e degli esiti ricavati

Le attività da svolgere sono stabilite dal Responsabile della funzione di IA sulla base di un piano di audit annuale (o pluriennale) approvato dal Consiglio di Amministrazione e a seconda delle esigenze

specifiche del CdA (soprattutto con riferimento agli special audit). Tali attività si ricollegano inoltre alla compliance al D. Lgs. 231/01 e alla Legge 262/05 che saranno adeguatamente analizzati nel paragrafo relativo alla legislazione dell'IA. Per quanto concerne il flusso di reporting la funzione di IA informa periodicamente il Comitato di Controllo Interno e il CdA delle attività svolte e dei risultati degli audit.

Uno degli ambiti più delicati che la funzione di IA deve monitorare è dunque certamente la gestione dei rischi aziendali, tramite l'Enterprise Risk Management.

### 2.2.1 L' Enterprise Risk Management:

L' Enterprise Risk Management nasce nel 2004 per opera del CoSO Report (Committee of Sponsoring Organizations). Il CoSO Report è il punto di riferimento internazionale per la costruzione di sistemi di controllo, è un'organizzazione dedicata al miglioramento della qualità del financial reporting attraverso l'introduzione delle tematiche etiche, di corporate governance e del sistema di controllo interno (Beretta & Pecchiari, 2007).

L'ERM è un processo continuativo e pervasivo che coinvolge tutta l'azienda finalizzato ad identificare potenziali situazioni rischiose che potrebbero impattare sull'impresa e sul conseguimento degli obiettivi e dunque a gestire i rischi in base alla propensione al rischio dell'azienda. Esso è formato dalle seguenti fasi:

- Valutazione del rischio in termini di probabilità e impatto
- Gestione del rischio: eliminazione, riduzione o accettazione
- Definizione di procedure per il monitoraggio del sistema

L'ERM è responsabilità del vertice aziendale ma l'unità di IA deve supportare le altre funzioni aziendali nell'identificazione e valutazione dei rischi aziendali, proponendo delle mitigating actions volte a ridurre la probabilità che i rischi si verifichino e valutandone il livello di implementazione in ogni settore.



Figura 1: ERM CoSO 2004: Componenti dell'Enterprise Risk Management. Fonte: (CoSO, 2004)

In conclusione dunque i vantaggi che una corretta gestione del rischio conferisce all'impresa consistono in un maggiore allineamento tra strategia, pianificazione e controllo, nella possibilità di prevenire le conseguenze dei rischi individuati, in una maggiore trasparenza e dunque garanzia per azionisti e stakeholders, e in una migliore responsabilizzazione. Nel concreto ciò comporta una minore presenza di frodi ma anche di reclami da parte di clienti e di altri stakeholders e una maggiore facilità nel raggiungimento degli obiettivi prefissati.

## 2.3 Legislazione

Dal punto di vista legislativo negli ultimi decenni sono stati eseguiti numerosi interventi, soprattutto in risposta agli scandali legati alla scarsa qualità dei controlli degli auditors, tra cui i noti casi di Enron e di WorldCom del 2002. La Legge Draghi (D. Lgs. 58 del 1998, più noto come TUF, Testo Unico della Finanza) ha introdotto in Italia l'attenzione nei confronti dei sistemi di controllo interno, attribuendo maggiori responsabilità al Collegio Sindacale e agli auditors interni e inserendo per la prima volta nella legislazione italiana l'espressione "sistema di controllo interno" (Arena & Azzone, 2007). Il Codice di Autodisciplina di Borsa Italiana (la cui ultima versione è stata aggiornata a Luglio 2015, testimonianza di un continuo miglioramento) stabilisce i meccanismi di governance delle quotate, sottolineando la rilevanza dell'Internal Auditing. Esso in particolare riprende il Cadbury Code del 1992, il primo e più importante rapporto in materia di corporate governance comprendente raccomandazioni alle funzioni di controllo e sul ruolo degli auditors (Spira & Page, 2003) (Bankpedia).

In Europa infine la Direttiva sulla Modernizzazione dei Conti (2003/51/EU) che modifica il contenuto delle relazioni sulla gestione, del Collegio Sindacale e del revisore dei conti, e la Direttiva sulla Trasparenza (2004/109/EU poi modificata nel 2013) volta a migliorare le informazioni fornite agli investitori, hanno evidenziato la necessità di maggiore attenzione sui controlli contabili.

Gli atti formali che hanno maggiormente influenzato l'attività di Internal Auditing e che sono attualmente utilizzati quotidianamente dagli auditors sono tuttavia il D. Lgs. 231/01 e la Legge 262/05, di seguito analizzati in dettaglio.

### 2.3.1 D. Lgs. 231/01

Il Decreto Legislativo 231/01 ("Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge 29 settembre 2000, n. 300") ha introdotto l'esonero da responsabilità per le società che sono in grado di provare che l'organo dirigente ha adottato efficacemente dei modelli di organizzazione idonei a prevenire alcune tipologie di reati. Ha infatti creato un nuovo tipo di responsabilità, che si affianca alla responsabilità penale della persona fisica che ha commesso il reato, e colpisce direttamente il patrimonio dell'ente che ha tratto vantaggio dal reato, sia esso dotato o meno di personalità giuridica (D. Lgs. 231/01, capo I, Sez. I, Art.1: "Soggetti"). Sono infatti destinatari del D. Lgs. 231/01 società di persone, di capitali, cooperative, associazioni, enti pubblici economici e enti privati concessionari di un pubblico esercizio, mentre ne sono esclusi imprese individuali, Stato, enti pubblici territoriali o non economici, enti quali partiti politici, scuole e università pubbliche ecc. (Beretta & Pecchiari, 2007). Il "Modello di organizzazione e gestione" o Modello ex D. Lgs. 231/01 consiste in un sistema di gestione preventiva del rischio aziendale e varia a seconda della tipologia di impresa, del contesto in cui opera e degli interlocutori con cui interagisce. Il modello deve essere attuato e soggetto ad una verifica continua da parte dell'Organismo di Vigilanza, responsabile del suo aggiornamento. È inoltre spesso realizzato anche un "Codice Etico", solitamente parte integrante del Modello di organizzazione e gestione, che esplicita alcuni principi finalizzati alla prevenzione dei reati e rimarca i valori fondanti della cultura d'impresa.

In sintesi dunque con l'applicazione del D. Lgs. 231/01 permane il principio di responsabilità personale per i reati identificati dal decreto, ma grazie all'individuazione del legame tra l'ente e la persona fisica che ha commesso il reato e del vantaggio ottenuto dalla società viene fatta scaturire una responsabilità diretta all'ente che viene dunque punito. Sono infatti previste sanzioni di tipo pecuniario, interdittive, confische e pubblicazioni della sentenza di condanna.

Il vantaggio di adottare tale modello oltre ovviamente al maggiore controllo dei rischi aziendali, è anche l'esonero da responsabilità per l'ente se si dimostra, nel caso il reato sia commesso da uno dei soggetti apicali, che prima della commissione del reato si era adottato un modello ex D. Lgs. 231/01 idoneo ad evitarlo, che si è creato un Organismo di Vigilanza che verifica l'efficacia del modello e che gli autori del reato hanno violato con frode il modello nonostante la diligenza dell'OdV e degli auditors. L'adozione del modello è infatti facoltativa ma di fatto diviene obbligatoria se si vuole beneficiare dell'esonero.

### 2.3.2 Legge 262/05

La legge 262 del 2005 ("Legge per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari", detta anche "Legge Risparmio") ha introdotto la figura del dirigente preposto alla redazione di documenti contabili societari (DP), rendendo obbligatori per le società quotate adempimenti che garantiscono la trasmissione di informazioni societarie sicure e corrette agli investitori (Pansarella, 2007).

La legge prevede infatti delle attestazioni da parte del DP e dell'Organo Amministrativo sulla correttezza e veridicità delle informazioni contabili: per le società italiane quotate e quelle con strumenti finanziari diffusi tra il pubblico in misura rilevante, tutti gli atti e le comunicazioni delle società con informazioni sulla loro situazione economica, patrimoniale o finanziaria devono essere accompagnati da una dichiarazione scritta del direttore generale e del DP che ne attestino la corrispondenza al vero. A tale scopo il DP deve realizzare delle procedure amministrative e contabili per la predisposizione del bilancio e attestare tramite una relazione l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure. Per le società non quotate non sembra applicabile quanto previsto dalla Legge 262/05 ma non si può escludere che se la non quotata istituisca la figura del DP non si seguano tali disposizioni (Beretta & Pecchiari, 2007).

### 2.3.3 Sarbanes-Oxley Act

Detta anche SOX, la Sarbanes-Oxley Act è uno degli atti più significativi in ambito economico che ha recentemente coinvolto le società quotate statunitensi, è una legge statunitense emanata nel 2002 in seguito a diversi scandali contabili tra cui quelli di Enron (2002) e WorldCom (2002). Essa interviene tramite la creazione del "Public Company Accounting Oversight Board" (PCAOB), consiglio di vigilanza sui bilanci delle quotate e organo che supervisiona gli external auditors e ne verifica la compliance agli standard. La legge inoltre ha richiesto al SEC (Security and Exchange Commission, l'equivalente della Consob italiana) di codificare i requisiti dell'Audit Committee e ha

inasprito le pene connesse a falsi in bilancio, aumentando anche la responsabilità degli auditors per la revisione contabile. Le parti più operative sono le sezioni 302 e 404, la 404 in particolare è celebre perché relativa all'ERM (Enterprise Risk Management), alle procedure di controllo e al Codice Etico (Chiarini & Associati, 2009). È dunque uno strumento di tutela del mercato che previene i fenomeni di market abuse ma che è intervenuta anche in modo sostanziale sul funzionamento delle imprese, attuando restrizioni sia sugli analisti esterni che sugli organi interni alle società.

#### 2.3.4 Institute of Internal Auditors:

L'IIA è l'autorità riconosciuta a livello mondiale per la professione di Internal Auditor. Fondata nel 1941 in Florida (USA), è leader mondiale nella certificazione e guida alla professione, definisce gli standard internazionali (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing) e certifica i professionisti tramite la CIA (Certified Internal Auditor, attestazione riconosciuta a livello globale) (IIA, 2016). Si occupa della redazione di un magazine professionale ("Internal Auditor") e di altri periodici che affrontano tematiche urgenti e sfide attuali della professione. La IIA Research Foundation (IARF) inoltre svolge dei progetti di ricerca sulle questioni principali che interessano il mondo delle imprese. Non va dimenticato infine che l'attuale definizione di Internal Auditing è inserita nell' "International Professional Practices Framework" (IPPF) redatto dall'IIA (Ramamoorti, 2003).

Dal punto di vista legislativo pertanto, sebbene nessuna legge richieda esplicitamente alle aziende di adottare un'unità di Internal Auditing, molte imprese italiane si sono concentrate sullo sviluppo di questa funzione, spinte dalla consapevolezza della sua rilevanza in conseguenza anche dell'evoluzione e delle richieste delle leggi sopra citate.

## 2.4 Ruolo e posizionamento

Il posizionamento della funzione di Internal Audit è una scelta molto importante nella fase di progettazione dell'assetto organizzativo in quanto influisce sulla possibilità per gli auditors di operare efficacemente nell'azienda.

Nel momento in cui infatti si decide di optare per una soluzione di controllo interno e di non ricorrere dunque all'outsourcing, è necessario stabilire chiaramente la collocazione della funzione nell'organigramma e i rapporti gerarchici con le altre unità dell'organizzazione.

Essendo compito dell'Internal Auditing supportare il management aziendale e assicurare un adeguato sistema di governo dei processi, risulta preferibile collocare l'IA in staff al massimo organo di governo, stabilendo una relazione gerarchica con il Consiglio di Amministrazione. Ciò infatti garantisce anche una maggiore indipendenza ed obiettività degli auditors, requisiti essenziali per l'attività di internal auditing. Una soluzione alternativa è quella di collocare l'IA in staff al Comitato di Controllo e Rischi (se esistente), mentre sono sconsigliate scelte che la relazionano tramite una dipendenza gerarchica diretta con un unico soggetto (Presidente del CdA, CEO ecc.) in quanto compromettono l'obiettività dell'operato dell'auditor che rischia di essere eccessivamente condizionato dal rapporto diretto (D'Onza, 2013).

Da una ricerca empirica del Common Body of Knowledge of Internal Auditing svolta nel 2006 infatti emerge che a livello mondiale la funzione di IA veniva inserita come organo di staff dell'Audit Committee nel 27% dei casi campionati, del CdA nel 22%, del CFO o di un altro senior manager (22%), del CEO o del Presidente (20%) o di altre figure (7%). (D'Onza, 2013)

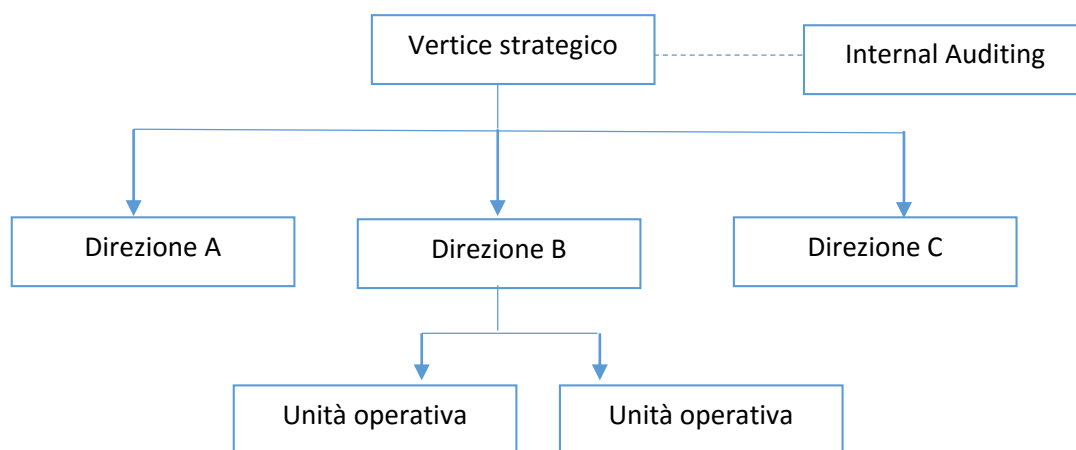
Un altro organo in stretto contatto con l'IA, se esistente, è ovviamente l'Organismo di Vigilanza, previsto dal D. Lgs. 231/01, che è solitamente composto sia da elementi esterni all'organizzazione sia da interni, spesso proprio dal Responsabile della funzione di Internal Auditing.

La funzione inoltre, sebbene sia posta all'apice dell'organizzazione, entra in contatto con tutti i vari livelli organizzativi: oltre ad una comunicazione interna al CdA e al management dei risultati di audit e dei miglioramenti proposti, vi è una comunicazione esterna verso gli azionisti e il mercato (segnale della qualità dei sistemi manageriali) e una comunicazione interna continua con le funzioni con cui entra in contatto nel corso degli audit.

Il rapporto tra IA e CdA è fondamentale, in quanto il supporto del vertice aziendale favorisce la collaborazione delle funzioni che sono sottoposte ad audit, le quali così riconoscono una maggiore rilevanza dell'IA e non interferiscono con il suo operato. Come sottolineato da D'Onza (2013) è preferibile dunque che gli Internal Auditors non dipendano gerarchicamente da alcun responsabile di

aree operative e che siano monitorate e riferiscano le loro attività al CdA e al Comitato di Controllo e Rischi ma è altresì auspicabile che essi godano dell'appoggio e del riconoscimento del CdA, allo scopo di valorizzare l'operato della funzione e responsabilizzare l'organizzazione stessa ad una cultura del controllo.

Figura 2: Esempio di organigramma con funzione di Internal Auditing in staff al vertice strategico.  
Fonte: (Giansante, 2009)



## 2.5 Competenze dell'auditor

Le competenze necessarie nella professione di auditor sono sostanzialmente di due tipologie (D'Onza, 2013): professionali (relative alle abilità tecniche necessarie per attuare i processi di verifica) e comportamentali (caratteristiche della personalità che rendono la prestazione più efficiente).

Le tre competenze professionali considerate più importanti sono certamente la capacità di comprendere il modello di business aziendale, al fine di poter adeguatamente migliorare i processi e identificare le criticità da sottoporre a audit, le tecniche di analisi dei rischi e gli strumenti di valutazione del controllo (D'Onza, 2013).

Per quanto concerne invece le competenze comportamentali, sono essenziali la riservatezza, per assicurare che tutte le informazioni acquisite durante gli audit siano confidenziali, le capacità comunicative e il giudizio, ossia la capacità di valutare correttamente ogni situazione. La comunicazione in particolare permette di valorizzare la funzione di IA e di creare un ambiente

favorevole all'interno dell'organizzazione, divulgando il valore generato dall'IA e il suo riconoscimento in azienda, ma soprattutto risulta fondamentale nel rapporto tra auditor e auditee (il controllato), al fine di ottenere una maggiore collaborazione (D'Onza, 2013).

Le competenze citate tuttavia sono essenziali ma non del tutto esaurienti: “Auditors of the 21st century must be prepared to ‘audit’ virtually everything - operations (including control systems), performance, information and information systems, legal compliance, financial statements, fraud, environmental reporting and performance, and quality” (Ratliff & Reding, 2002, p. xi). Ne consegue dunque che gli auditors devono padroneggiare capacità di pensiero analitico e critico, capacità di farsi comprendere, tecniche e principi di controllo interno, consapevolezza e comprensione dei rischi, problem solving, selezione e valutazione di documentazione utile agli audit (incluse conoscenze statistiche), etica professionale e abilità tecnologiche. In aggiunta è bene ricordare sempre i requisiti di indipendenza e obiettività dell'auditor, che non deve pertanto farsi influenzare dall'organizzazione in cui opera.

Dal punto di vista dell'istruzione richiesta per accedere alla professione, in Italia sembra prevalere la tendenza ad assumere laureati in discipline economiche (D'Onza, 2013), mentre all'estero sono spesso richieste anche certificazioni di livello superiore come i master, differenza probabilmente legata alle diversità delle competenze sviluppate nei vari sistemi universitari. Prevale dunque la tendenza a ricercare auditors con formazione economica, ma sono presenti anche auditors con lauree in scienze giuridiche (soprattutto in ambito finanziario) o informatiche e ingegneristiche (in prevalenza per aziende manifatturiere e di telecomunicazione). (D'Onza, 2013) L'attività di IA è inoltre spesso utilizzata come tecnica di formazione manageriale: giovani neolaureati sono inseriti nella funzione anche allo scopo di conoscere l'azienda nella sua globalità e ottenere una formazione multidisciplinare, preparandoli così ad un'esperienza manageriale in altre funzioni.

Per quanto concerne invece il possesso di certificazioni professionali, in Italia non è un requisito essenziale, mentre all'estero è una richiesta più diffusa: nel nostro Paese la percentuale di auditors in possesso della certificazione più nota a livello globale (CIA: Certified Internal Auditor) è nettamente più bassa rispetto all'Europa e al mondo (le ricerche della Common Body Knowledge of Internal Auditing del 2006 e del 2010 testimoniano che mentre in Italia la CIA era posseduta soltanto dal 20% circa del campione, all'estero si raggiungeva più del 30%, (D'Onza, 2013)). Spesso infatti il reclutamento di auditors avviene non soltanto tramite agenzie esterne o selezione del personale da parte della funzione HR dell'azienda, ma anche attraverso trasferimenti interni all'organizzazione stessa.

Gli internal auditors dunque sono esploratori, analisti, problem-solvers e advisors affidabili, e necessitano di numerose competenze, anche molto differenti tra loro. L’IIA ha infatti proposto una lista con le 10 Top Skills, inserite nell’ “IIA Global Internal Audit Competency Framework”, sintetizzata di seguito (IIA, 2016):

- 1) Etica professionale
- 2) IA management: sviluppare e gestire adeguatamente la funzione
- 3) IPPF: applicare gli International Professional Practices Framework
- 4) Comprendere governance, rischi e controllo appropriati per l’organizzazione
- 5) Business acumen: perspicacia e competenze nel contesto imprenditoriale, nelle pratiche del settore e negli specifici fattori organizzativi
- 6) Comunicazione
- 7) Persuasione e collaborazione
- 8) Pensiero critico: applicare analisi dei processi, business intelligence e tecniche di problem solving
- 9) Internal Audit Delivery
- 10) Miglioramento e innovazione

Il rapporto tra tali competenze è evidenziato nella seguente tabella:

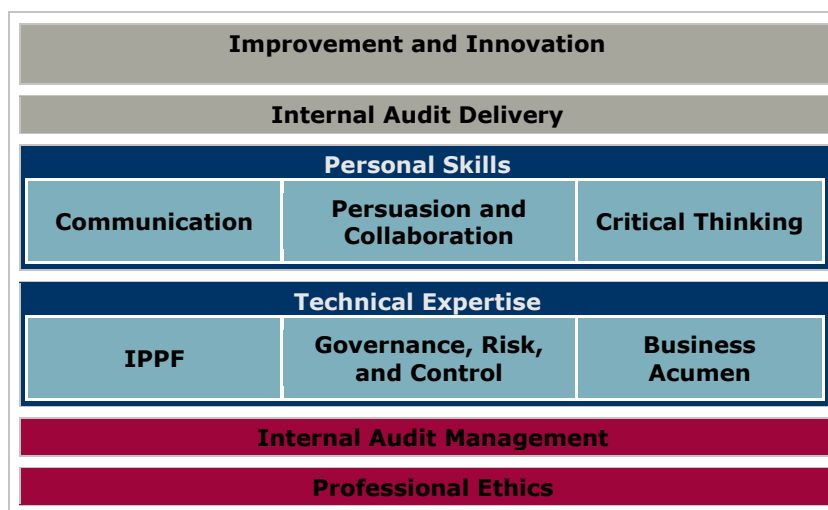


Tabella 2: Framework di competenze dell’internal auditor. Fonte: (IIA, 2016)

In conclusione dunque l'evoluzione dell'attività di Internal Auditing ha comportato la necessità di sviluppare una serie di nuove competenze accanto a quelle più tradizionali, in conseguenza del più ampio numero di interlocutori con cui la funzione si relaziona. L'IA deve affrontare problematiche di diversa natura poste in aree molto differenti dell'organizzazione, ma accanto alle specifiche competenze tecniche non vanno tralasciate quelle comportamentali. Ovviamente non tutto può essere insegnato: "Successful internal auditors are usually perceptive and inquisitive people by nature" (Mauriello, 2016, p. 51) ed è sempre più essenziale la capacità di saper ascoltare e di comunicare adeguatamente, competenze da non ritenere così scontate nell'epoca in cui viviamo.

## 2.6 Tecniche utilizzate

Conseguentemente all'evoluzione delle attività svolte dall'IA, si è rivelata necessaria anche una modernizzazione delle tecniche utilizzate, possibile soprattutto grazie alla computerizzazione e allo sviluppo delle IT.

In particolare, tra le tecniche dell'IA sono presenti (D'Onza, 2013):

- *Piani di audit risk based*: metodologia che permette di identificare le aree dell'organizzazione da sottoporre ad audit in ordine di priorità e con differenti livelli di dettaglio, al fine di sfruttare al meglio le scarse risorse solitamente concesse all'IA. Tramite un'analisi dei rischi infatti è possibile identificare le unità che richiedono maggiore attenzione e allocare le risorse disponibili a seconda del livello di rischiosità.
- *Campionamento statistico*: molte verifiche non possono essere effettuate sull'intera popolazione, ma è necessario estrarre un numero di unità campionarie. Solitamente si utilizza sia il campionamento statistico sia quello non statistico o discrezionale, usato per analizzare aree più sconosciute e per evitare di ripetere i controlli su processi già monitorati.
- *Autovalutazione*: le analisi dell'efficacia dei controlli di un'unità organizzativa sono affidate ai manager di funzione o ai responsabili di processo, al fine di ottenere maggiori informazioni anche su aree scarsamente monitorate dagli auditors.
- *Analytical review*: confronto di dati di diversa natura allo scopo di verificarne la coerenza e di identificare dunque eventuali anomalie.
- *Continuous auditing*: verifica continuativa di processi aziendali, tramite procedure automatiche di elaborazione di dati analitici presenti nel sistema informativo aziendale
- *Audit assistito da computer (CAAT)*: tecniche usate per estrarre e analizzare i dati contenuti nel sistema informativo e per monitorare il funzionamento delle applicazioni informatiche.

La tecnologia permette infatti di semplificare i processi di audit, organizzare i dati e i workflows, risparmiando tempi e sforzi anche nella gestione dei risk assessments tramite un monitoring continuo che fornisca avvertenze per i pericoli e tracci azioni correttive (Kapoor & Brozzetti, 2012).

Anche la funzione di IT dunque è responsabile dell'implementazione e del mantenimento di molti controlli all'interno di un'organizzazione, e permette di immagazzinare dati e farli circolare con notevole velocità e accuratezza, riducendo i costi e il rischio di errore. Bisogna tuttavia tener conto anche dei rischi connessi ai sistemi informatici, non solo legati al loro malfunzionamento ma anche alle possibili frodi e alla perdita di riservatezza (Abu-Musa, 2008).

## Capitolo 3: Aspetti critici dell'attività di IA

“Auditing is a process of giving ‘comfort’ at the micro-level, which in turn makes possible its macro systemic function of legitimation” (Pentland, 1993): l’internal auditor nella sua professione deve affrontare numerose problematiche tra cui pressioni dei dirigenti, ostacoli dalle funzioni sottoposte ad audit e poca fiducia da parte degli altri attori dell’azienda; solo svolgendo al meglio la sua attività può ottenere un’adeguata legittimazione a livello aziendale. Tra gli aspetti critici dell’IA oltre alle problematiche che affronta nella propria attività quotidiana vanno considerati anche il rapporto con gli external auditors e la decisione di esternalizzare o meno l’unità. Questo terzo e ultimo capitolo cerca di analizzare al meglio gli aspetti citati e presenta una sintesi del caso WorldCom e un’analisi delle possibili ulteriori evoluzioni dell’Internal Auditing.

### 3.1 Pressioni ricevute e problematiche riscontrate:

Gli internal auditors entrano quotidianamente in contatto con numerose funzioni aziendali, ma non sempre si ritrovano ad interagire con individui ben predisposti e in atteggiamento collaborativo. Frequentemente infatti gli auditors sono costretti ad operare subendo pressioni interne da parte degli auditati: una ricerca condotta dall’ IIA Research Foundation dimostra che a più della metà dei CAE (Chief Audit Executives) Nordamericani è stato chiesto almeno una volta di omettere o modificare le risultanze degli audit, e il 49% dei CAE del campione sostiene di essere stato costretto a non svolgere un audit in aree ad alto rischio (Hagel, 2015). Le pressioni subite possono essere esplicite, tramite minacce di licenziamento, o più subdole e tacite, attraverso tagli del budget o del personale.

I modelli guida rivolti agli auditors propongono dei suggerimenti per reagire a tali pressioni: l’IIA Code of Ethics nel principio 2.3 (“Objectivity”) stabilisce che gli internal auditors devono “disclose all material facts known to them that, if not disclosed, may distort the reporting of activities under review”, e l’AICPA Code of Professional Conduct suggerisce agli auditors minacciati di licenziamento di valutare la minaccia e applicare delle forme di tutela (Hagel, 2015). Per poter cercare di reagire alle pressioni da parte dell’azienda dunque è fondamentale innanzitutto conoscere la cultura dell’organizzazione, senza tuttavia dimenticare che essa è in continua evoluzione e restando pertanto aperti a possibili cambiamenti. È però essenziale a tal fine anche essere dotati di business acumen, per dimostrare valore e credibilità, e cercare di anticipare le pressioni politiche, creando delle relazioni durature e utilizzando dati oggettivi, accurati e completi.

Il sistema di controllo è infatti inserito in un contesto dinamico che ne complica l'operatività quotidiana e pertanto l'efficacia e la conservazione dei requisiti di indipendenza ed obiettività degli auditors. È dunque essenziale che il management e gli external auditors monitorino la funzione stessa valutando modalità e tempistiche nello svolgimento delle sue attività, efficacia delle azioni e capacità di miglioramento del sistema (Beretta & Pecchiari, 2007). Il monitoring viene infatti condotto in due modalità complementari: in forma continuativa tramite supervisione delle attività e confronto con gli standard, e attraverso appositi audit una tantum.

Risulta perciò essenziale l'apporto dell'Audit Committee, il cui intervento è stato supportato dal Sarbanes-Oxley Act del 2002 e dagli IIA International Standards for the Professional practice of Internal Auditing. In Italia quest'organo non è molto diffuso, può essere identificato con il Comitato di Controllo e Rischi o con il Collegio Sindacale, sebbene in realtà essi dovrebbero essere degli organi distinti. L'Audit Committee infatti dovrebbe essere formato da almeno tre e non più di sei membri del Consiglio di Amministrazione, purché ogni membro sia indipendente e almeno uno sia un esperto di finanza, al fine di garantire una maggiore affidabilità dei controlli interni e di valutarne l'operato (The Institute of Internal Auditors, 2013). Esso si occupa pertanto di esaminare e concordare la nomina o le dimissioni del CAE (Chief Audit Executive), rivedere il piano di audit, assicurare la neutralità e l'obiettività degli auditors, stabilire il budget e il personale della funzione di IA, verificare i findings degli audit, i rischi emergenti e la compliance agli Standards di IIA citati (The Institute of Internal Auditors, 2005). È opinione diffusa che una relazione stretta tra Audit Committee e funzione di IA sia vantaggiosa per entrambi: il Committee monitora più efficacemente la gestione dei rischi e i controlli interni, l'IA ottiene maggiore riconoscimento all'interno dell'azienda e anche una garanzia dell'allineamento del suo piano con le esigenze dell'organizzazione (Barua, et al., 2010).

Un controllo critico da parte delle aziende sull'operato della funzione di Internal Audit è dunque fondamentale: è necessario assicurare che l'IA mantenga degli ottimi standard qualitativi in quanto più ricerche hanno dimostrato che la qualità dell'attività di internal auditing è correlata negativamente con la probabilità di una cattiva condotta del management (Ege, 2015) e con una maggiore frequenza di atteggiamenti opportunistici (ricerche di Asare et al (2008), Hunton et al (2006) Brown e Pinnello (2007), in (Prawitt, et al., 2009)). Nelle ricerche in particolare la qualità della funzione viene calcolata come un aggregato di diverse componenti, basate sui requisiti legati all'obiettività previsti nel SAS n.65 (Statements on Auditing Standards), tra cui l'esperienza professionale degli auditors, la percentuale di auditors dotati di certificazione, il numero di ore all'anno dedicate al training, il focus dell'unità di IA nei financial audit, il posizionamento della funzione di internal audit in azienda, e la grandezza dell'unità di IA rispetto all'impresa.

L'esistenza di debolezze nel controllo interno ha infatti conseguenze sulla qualità delle informazioni fornite dall'azienda, sulla valutazione degli investors relativa ai futuri cash flows e sulla loro domanda per un premio di rischio, dunque sugli investimenti (Sun, 2016). Gli investitori che vengono a conoscenza della fragilità dell'IA di un'azienda infatti possono percepire le informazioni aziendali come inaffidabili, e di conseguenza può aumentare il premio per il rischio richiesto perché le informazioni di cattiva qualità aggravano le asimmetrie informative, e aumenta anche il controllo sulle decisioni di investimento dei manager (Adams, 1994). Ciò provoca ovviamente una minore quantità di investimenti: "In order to generate trust in financial statement, audit practice must generate trust in itself" (Power, 2003, p. 380).

Un'altra problematica rilevante che un internal auditor si ritrova ad affrontare nella sua attività quotidiana accanto alle pressioni interne è la scarsa collaborazione da parte delle altre funzioni aziendali. Se infatti l'unità di IA non è percepita come utile e di valore ai fini dell'organizzazione e non è supportata dal CdA che ne conferisce dunque autorità all'interno dell'azienda, le funzioni sottoposte ad audit possono ostacolarne l'operato o essere poco collaborative, andando ad indebolire la produttività degli auditors. A tal fine è importantissimo che gli auditors siano dotati di ottime capacità comunicative e che svolgano un lavoro quotidiano per essere accettati dall'azienda: Mike Joyce, presidente dell'IIA North American Board 2015-16 sostiene che i pranzi o gli incontri con persone di rilievo o con semplici dipendenti, anche senza scopi legati ad audit specifici, sono di aiuto alla creazione di rapporti di lungo termine. Anch'egli tuttavia sottolinea che un approccio collaborativo non avrà successo senza uno sforzo continuo nello stabilizzare la credibilità, l'obiettività e l'integrità della funzione (Joyce, 2015).

Va segnalato tuttavia che le problematiche affrontate dalla funzione di IA variano in base a diversi fattori, tra cui i rischi tipici del settore, la legislazione e la regolamentazione dell'ambito in cui opera, la dimensione della funzione di IA (maggiore nel settore finanziario che altrove) e l'anzianità dell'unità di IA, in quanto quelle presenti da più anni nella struttura aziendale possono contare su metodologie consolidate, competenze più ampie e migliori rapporti con il vertice aziendale (D'Onza, 2013).

Nella loro attività inoltre gli auditors devono esprimere un giudizio: per quanto si stia cercando di standardizzare e strutturare al meglio il processo di audit, permarrà sempre una parte discrezionale legata all'auditor e al contesto in cui opera. Ciò comporta pertanto la necessità per gli auditors di esprimere adeguatamente il loro valore e garantire la veridicità di quanto affermato per essere accettati nell'organizzazione in cui operano (Power, 2003). Al fine di legittimare ulteriormente la professione, Power (1992) evidenzia l'utilità dell'uso di metodi statistici, che non solo velocizzano il lavoro ma permettono di attestarlo e di legittimarlo formalmente. La stessa funzione viene affidata da Humphrey e Moizer (1990) all'audit plan: oltre a ordinare le attività e distribuire adeguatamente le

risorse a disposizione, è uno strumento che legittima l'autorità dell'auditor. Analogamente, Van Maanen e Pentland (1994) identificano nei report uno strumento volto a mantenere traccia dei controlli svolti, documentare e supportare le conclusioni tratte e ad avvalorare l'operato degli auditors agli occhi dell'azienda.

Sono pertanto molto utili al fine di affrontare al meglio le criticità che un internal auditors incontra nelle sue attività e allo scopo di legittimarne l'operato i 10 principi che caratterizzano un'efficace funzione di Internal Auditing proposti dall'IIA, riportati di seguito (Associazione Italiana Internal Auditors):

1. Agire con manifesta integrità
2. Dimostrare competenza e diligenza professionale
3. Mantenere obiettività ed indipendenza di giudizio (libera da indebiti condizionamenti)
4. Operare in coerenza con le strategie, gli obiettivi e i rischi dell'organizzazione
5. Avere un appropriato posizionamento organizzativo e risorse adeguate al ruolo
6. Dimostrare elevati standard qualitativi ed essere orientati al miglioramento continuo
7. Comunicare con efficacia
8. Fornire una risk based assurance
9. Operare con un approccio propositivo, proattivo e lungimirante
10. Favorire il miglioramento dell'organizzazione

### 3.2 Rapporto tra Internal ed External Auditing

Il rapporto tra external ed internal auditors non è univoco: se da un lato l'external auditor certifica il bilancio dell'azienda e controlla l'operato degli internal auditors, dall'altro i due si trovano spesso a collaborare per garantire una migliore prestazione e gestione dei rischi aziendali.

Dal punto di vista legislativo, la sezione 302 del Sarbanes-Oxley Act (SOX, 2002) richiede al management di attestare l'effettività della struttura di controlli interni con report annuali, tramite una certificazione del bilancio a carico di amministratori e direttori finanziari, e la sezione 404 impone al management di documentare, valutare e riferire l'efficacia dei controlli interni relativi al financial reporting, affidando agli external auditors il compito di valutare e fornire un'opinione sul giudizio del management sui controlli interni (Desai, et al., 2010).

La sezione 404 perciò è rivolta a due soggetti: si richiede al management di valutare l'efficacia del controllo interno sul financial reporting e di esplicitarne l'esito nell'annual report, e agli external auditors di attestare la valutazione del management. Gli external auditors pertanto devono svolgere degli audit sui controlli interni dell'impresa: analizzano il processo di valutazione effettuato dal management, raccolgono evidenza dell'operatività dei controlli, effettuando dunque un audit sul bilancio e revisionando i findings degli audit dell'IA, e infine esprimono una valutazione finale sulla bontà delle conclusioni del management e sulla correttezza della rappresentazione della posizione finanziaria aziendale (O'Donnell, 2015).

Al fine di aiutare gli external auditors nel loro giudizio, il SAS n.65 (Statement on Auditing Standards, emessi dall'AICPA, American Institute of Certified Public Accountants) espone i diversi fattori specifici da considerare nella valutazione della competenza dell'IA, tra cui l'esperienza professionale, le certificazioni e la formazione, richiedendo di valutare l'attività dell'IA in termini della sua rilevanza al financial reporting (Prawitt, et al., 2009).

Il rapporto tra Internal ed External Auditors tuttavia non è così rigido: nel 2007 il PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) ha modificato i suoi principi di guida sul controllo interno approvando lo Standard n.5: "An Audit of Internal Control over Financial Reporting that is Integrated with an Audit of Financial Statements". In questo modo il PCAOB incoraggia esplicitamente gli external auditors ad utilizzare il lavoro di altri in misura maggiore se esso è svolto da funzioni di IA sufficientemente competenti e oggettive (Desai, et al., 2010). Nella realtà quotidiana infatti vi è spesso un rapporto collaborativo tra internal ed external auditors, che beneficiano reciprocamente della complementarietà delle loro capacità, aree di competenza e prospettive. Essi si incontrano periodicamente per comprendere al meglio l'ambito dei controlli svolti e le metodologie seguite, per discutere la copertura degli audit effettuati e per valutare insieme le aree di rischio analizzate e i risultati riscontrati. È nell'interesse del CdA stesso infatti che queste due categorie di auditors collaborino, al fine di coordinare le loro attività di audit per aumentare il risparmio, l'efficienza e l'efficacia del complessivo processo di controlli aziendali (Balkaran, 2008).

Il rapporto tra le due categorie tuttavia non sempre è così idilliaco, possono crearsi delle complicazioni e dei motivi di scontro. Sebbene esse presentino delle somiglianze infatti, in quanto entrambe verificano l'efficacia dei controlli finanziari interni, sono legate a codici etici e a standard professionali nella loro mansione, e operano seguendo i requisiti di indipendenza ed obiettività, sono comunque molto diverse tra di loro. L'IA è molto più ampio, comprende più mansioni e valuta maggiormente le attività rispetto ai meri numeri: per proporre un esempio, nell'analizzare la stessa grandezza, le vendite espresse in bilancio, l'external audit si focalizza su esistenza, completezza,

accuratezza e riepilogo dei numeri di vendita, mentre l'internal audit valuta le operazioni di vendita in un contesto più ampio, informandosi sul mercato target, sul piano di vendite, sulla struttura organizzativa del dipartimento, sulla qualificazione del personale e sull'efficacia delle sales operations (Balkaran, 2008). Gli external auditors inoltre si concentrano principalmente su audit relativi al bilancio e agli strumenti finanziari, entrando dunque in contatto con l'organizzazione una o due volte all'anno, e pertanto la loro conoscenza dell'azienda è molto più limitata rispetto all'IA. Anche in questo senso gli external auditors possono perciò trarre vantaggio dal rapporto collaborativo con tale unità (Balkaran, 2008).

La seguente tabella riassume le differenze principali tra internal ed external auditors:

<b>Internal Auditors</b>	<b>External Auditors</b>
Typically employed by the organization (unless the function is outsourced or co-sourced) though independent	Hired by the organization to provide a specific service
Broad focus: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Risk Management</li> <li>- Corporate governance</li> <li>- Organizational objectives</li> <li>- Organizational efficiency and effectiveness</li> <li>- Compliance with laws and policies</li> <li>- Accurate financial statement</li> </ul>	More specific focus: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Accurate financial statement</li> </ul>
Diverse background and skill sets: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Communication skills</li> <li>- Information technology</li> <li>- Data mining and analytics</li> <li>- Business &amp; industry-specific knowledge</li> <li>- Accounting skills</li> </ul>	Primarily accounting background & skills
Backward-looking & forward-looking	Backward looking

*Tabella 3: Affinità e differenze tra Internal ed External Auditors.* Fonte: (The Institute of Internal Auditors, 2013)

In conclusione dunque, nonostante le differenze tra le due categorie e il loro rapporto contrastato, entrambe le tipologie di audit e i loro rispettivi servizi sono essenziali al mantenimento di una struttura di governance efficace e la loro collaborazione può fornire un notevole contributo all'organizzazione.

### 3.3 Outsourcing della funzione di IA

Come già affermato nel capitolo introduttivo, l'aggettivo "internal" non deve trarre in inganno: la funzione di IA non necessariamente deve essere svolta internamente in azienda, ma è possibile che sia interamente o parzialmente esternalizzata. L'unità di IA infatti può essere affidata nel suo complesso o per segmenti di operatività a soggetti esterni, purché essi siano dotati di appropriati requisiti di professionalità e indipendenza. La scelta di ricorrere all'outsourcing deve essere tuttavia adeguatamente motivata e comunicata agli azionisti e al mercato tramite la relazione sul governo societario.

Il dibattito sui benefici apportati da una funzione di IA interna all'organizzazione o esternalizzata si ricollega alla disputa tra l'internal auditing e le professioni pubbliche di revisione contabile e al loro rapporto, in quanto per le società di contabilità pubblica la fornitura di servizi di internal audit è molto profittevole e cercano pertanto di procurarsela (Speklé, et al., 2007).

Nel dettaglio dunque, tra gli aspetti positivi del ricorrere all'outsourcing si rileva una maggiore indipendenza (non soltanto effettiva in quanto parte di un ente esterno all'impresa, ma anche quella percepita dai manager e dagli stakeholders dell'azienda), superiore flessibilità, risparmio di costi e migliore qualità (Barr & Chang, 1993). Le stesse aziende fornitrici di servizi di IA infatti giustificano la loro presenza nel mercato accentuando le loro competenze sofisticate, l'ottima flessibilità e l'efficienza nei costi. Dall'altro lato però, gli svantaggi legati alla scelta di esternalizzare queste attività comprendono la perdita di fedeltà, in quanto la stessa azienda fornisce numerose imprese con i propri servizi di audit, e la minore conoscenza del business in cui opera l'azienda (Barr & Chang, 1993). Gli internal auditors infatti enfatizzano l'importanza di una conoscenza profonda e specifica dell'organizzazione, della lealtà all'azienda e la loro abilità nel trattare situazioni di crisi e nella prevenzione di frodi (Speklé, et al., 2007).

Analizzando ulteriori differenze riscontrabili tra un servizio di IA esternalizzato o meno, va sottolineato che mentre con la fornitura interna le attività di audit sono soggette ad un controllo gerarchico in base all'autorità manageriale e ad incentivi interni, l'outsourcing implica la dipendenza dalla disciplina del mercato. Le differenziano inoltre i costi di transazione, ossia i costi di redazione, negoziazione e salvaguardia della transazione e i costi opportunità delle perdite legate a controlli imprecisi, solitamente maggiori nel caso dell'outsourcing. Caplan e Kirschenheiter (2000) hanno infatti dimostrato che la scelta di ricorrere o meno all'outsourcing può essere legata alle misure di rischio, incluso il rischio di debolezze dei controlli e della dimensione delle perdite risultanti da debolezze di controllo non individuate.

Storicamente è diventato più frequente ricorrere all'outsourcing negli anni '80 in quanto i costi di IA erano stati attentamente esaminati e ridotti in molte imprese, spesso in seguito all'applicazione di tecniche di business process re-engineering (Power, 2003). Negli ultimi anni tuttavia è sempre più prevalsa la scelta di non ricorrere ad outsourcing o cosourcing per diverse ragioni tra cui principalmente il timore di rivelare a soggetti esterni informazioni sensibili dell'azienda e la percezione che una funzione di IA in-house abbia una maggiore conoscenza dei meccanismi formali e informali in atto nell'organizzazione (D'Onza, 2013).

In conclusione dunque il dibattito per l'adozione di funzioni di IA interne o meno all'azienda è in continua evoluzione, ma ha subito una notevole svolta in seguito a nuove leggi, regolamenti e linee guida (SOX, SEC, Legge 262/05 e D. Lgs. 231/01) che appaiono in favore di un'attività in-house. L'outsourcing è dunque tuttora possibile e in parte sfruttato anche in Italia, ma per la situazione attuale e in prospettiva futura è più probabile che si ricorra maggiormente ad una scelta interna.

### 3.4 Il caso WorldCom

Tra i numerosi scandali in ambito contabile che si sono verificati negli ultimi decenni, uno degli episodi che ha scosso maggiormente il mercato globale e in cui la funzione di IA si è rivelata essenziale è certamente il caso di WorldCom.

WorldCom è una società di telecomunicazioni, fino al 2002 era il secondo provider statunitense per la telefonia a lunga distanza (dopo AT&T) e si occupava di Internet services in sei continenti (Corriere della Sera, 2002).

Grazie alle manipolazioni contabili del CFO (Chief Financial Officer) la società è riuscita a riportare utili fittizi e a compiere una frode contabile del valore di 3.8 miliardi di dollari al fine di far risultare in attivo i conti dei precedenti 5 trimestri. Le alterazioni principali consistevano nella rilevazione di ricavi inesistenti e nella capitalizzazione di costi che secondo i principi contabili dovevano invece essere contabilizzati come componenti del reddito di esercizio (D'Onza, 2013). In particolare, si sono registrati costi di interconnessione con le altre compagnie di telecomunicazione come spese in conto capitale del bilancio anziché costi, e i ricavi sono stati gonfiati con scritture contabili false del tipo "conti di gestione aziendale non allocati" (SEC, 2008).

Il comportamento fraudolento della WorldCom fu individuato dall'unità di IA: Cynthia Cooper, vice presidente dell'Internal Auditing di WorldCom, iniziò a sospettare del CFO quando un dipendente della divisione wireless le raccontò che l'ufficio contabilità aveva preso 400 milioni di dollari dal suo

conto di riserva e li aveva usati per gonfiare il reddito dell'azienda. Inizialmente riportò il problema alla Arthur Andersen, società di revisione esterna della WorldCom, la quale assicurò che non erano state riscontrate problematiche simili, e Scott Sullivan, CFO di WorldCom, le intimò di recedere ritenendo i suoi sospetti assurdi. Cooper e il suo team tuttavia condussero segretamente una vasta revisione dei libri contabili, lavorando di notte e copiando tutti i dati in CD al fine di evitare che venissero distrutti. In pochi mesi scoprirono che nel 2001 miliardi di dollari in ordinari costi operativi erano stati impropriamente registrati come spese in conto capitale allo scopo di mascherare le perdite aziendali (Pulliam & Soloman, 2008). Quando il CFO Scott Sullivan scoprì le sue indagini segrete le chiese di sospendere l'attività, ma Cooper si recò direttamente dal responsabile dell'Audit Committee, il quale riunì il comitato e accusò Sullivan di comportamenti scorretti. Nel caso della WorldCom infatti la funzione di IA dipendeva gerarchicamente dall'Audit Committee, composto da amministratori indipendenti, ma per prassi il responsabile dell'IA comunicava gli audit che intendeva svolgere anche al CFO, il quale cercò dunque di ritardare le verifiche. Nonostante i tentativi di Sullivan, nel 2002 la frode di 3.8 miliardi di dollari fu accertata e comunicata prontamente alla SEC (Security and Exchange Commission). (D'Onza, 2013)

Le conseguenze furono immediate: il CFO Scott Sullivan fu licenziato e il vice presidente David Myers rassegnò le sue dimissioni, la Arthur Andersen ritirò i suoi audit del 2001 e il SEC iniziò l'investigazione su WorldCom: se l'azienda avesse regolarmente denunciato le spese di 3.8 miliardi di dollari nel 2001 avrebbe riportato una perdita netta anziché un utile di 1.4 miliardi, e ciò analogamente per gli anni precedenti (Corriere della Sera, 2002). Furono in seguito affidate a nuovi soggetti le posizioni di direzione, nel 2003 l'azienda cambiò il nome in MCI e ricollocò le sue sedi generali. Il SEC concluse un accordo con WorldCom che lo costrinse a pagare una sanzione civile di 2.25 miliardi di dollari, negli anni seguenti tuttavia proseguirono le indagini e si individuarono ulteriori colpevoli e collaboratori.

“This fraud compounded the downturn by shaking investors' confidence in the truthfulness of financial statements” (Abernathy, 2003), lo scandalo WorldCom impattò non solo sugli stakeholder dell'azienda, ma anche sulla fiducia globale nei confronti dei controlli e delle informazioni fornite nel mercato. Se da un lato infatti la funzione di IA dell'azienda è riuscita a mantenere i suoi doveri di integrità, obiettività e indipendenza, dall'altro non si può dire lo stesso degli external auditors di Arthur Andersen, società già tristemente nota per il caso Enron. L'episodio ha inoltre riportato a galla i problemi legati alla teoria dell'agenzia per l'asimmetria di informazioni che preoccupano da sempre gli investitori e l'importanza di una migliore organizzazione nell'ambito dei controlli, spronando le autorità legislative internazionali ad intervenire in questi ambiti. Lo scandalo di WorldCom infatti, in aggiunta a quello di Enron emerso pochi mesi prima, ha intensificato la percezione di un aumento dei

rischi inerenti al mercato degli investimenti e della fallibilità degli esperti di sistemi di accounting e di audit. “It was therefore seen by many non-experts that these expert systems worked against the interests of many people who were outside the systems” (Unerman & O'Dwyer, 2004, p. 983): riguadagnare la fiducia del mercato globale ha richiesto all'auditing un'evoluzione non indifferente.

### 3.5 Il futuro dell'Internal Auditing

Sono state fatte numerose ipotesi in relazione agli sviluppi ulteriori dell'attività di Internal Auditing. Russell A. Jackson (2013) sostiene che nei prossimi anni le attività svolte da questa funzione saranno sostanzialmente le stesse, finalizzate alla valutazione dell'organizzazione, sebbene recentemente il portafoglio di servizi offerti dall'IA si stia espandendo. Ciò che egli ritiene cambierà maggiormente sarà invece l'attenzione al rischio, basandosi sulle parole di Richard Chambers, Presidente e CEO dell'IIA: “We will likely see less emphasis on controls and more emphasis on risk management and governance” (Chambers, 2013).

Anche Jason Pett del Risk Assurance di PriceWaterhouseCoopers ritiene che gli argomenti trattati dall'IA cambieranno poiché i rischi che le aziende devono sopportare sono in continua evoluzione, ma crede anche che i principi fondamentali di finanza, operations, compliance e strategic risks rimarranno stabili.

John Wszelaki invece, presidente del Consiglio di IIA Nordamericano 2014-2015, ritiene che il cambiamento principale nei prossimi anni sarà il posizionamento della funzione a livello organizzativo: saranno più spesso alle dipendenze del CEO in contrapposizione al CFO poiché l'Audit Committee continua ad accentuare l'importanza dell'indipendenza dell'IA. Anch'egli inoltre concorda con le opinioni riportate in precedenza sulla via da seguire in relazione alle attività di internal audit, in quanto crede che i futuri auditors dovranno comprendere maggiormente il business e i meccanismi per mitigarne i rischi. Anche gli ultimi dati delle indagini condotte dall'IIA infatti confermano che tra le competenze fondamentali di un internal auditors le conoscenze contabili non sono più viste come essenziali ma rilevano maggiormente pensiero critico e analitico e abilità nella comunicazione, seguiti da risk management assurance e abilità informatiche. Anche l'evoluzione tecnologica e la rilevanza dei sistemi informatici infatti influenzeranno sempre più la professione ed entreranno nelle attività quotidiane degli auditors, agevolando e velocizzando la mansione grazie ad una più semplice analisi di vaste quantità di dati (Jackson, 2013).

D'Onza infine ha partecipato ad una ricerca empirica internazionale (Common Body of Knowledge of Internal Auditing) richiedendo di indicare quali tra i processi che non erano ancora stati attuati nel

2010 sarebbero stati realizzati nei 5 anni successivi. I cinque processi con percentuali maggiori sono risultati: review della corporate governance, audit dell'ERM, valutazione dell'efficacia dei sistemi di controllo interno, audit dei rischi sulla sicurezza dei sistemi ICT e audit sui rischi finanziari. Dall'esito dunque emerge l'aspettativa che gli internal auditors saranno maggiormente coinvolti in attività relative alla corporate governance e al risk management (D'Onza, 2013).

Per quanto concerne i cambiamenti effettivi proposti recentemente, l'IIA ha presentato delle modifiche agli Standard (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), i cui argomenti principali sono (American Institute of Certified Public Accountants, 2016):

- Richiesta al responsabile IA di divulgare e discutere con il CdA i risultati degli audit e le implicazioni esecutive
- Implementazione di misure di salvaguardia volte a limitare i danni ad indipendenza ed obiettività se il responsabile IA ha ruoli o responsabilità esterne all'internal auditing
- Possibilità di fornire servizi di assurance negli ambiti precedentemente sottoposti a consulenze, purché ciò non ne pregiudichi l'obiettività
- Informative specifiche al senior management e al CdA sui risultati di quality assurance e programmi di miglioramento, informative che devono comprendere scopo e frequenza delle valutazioni interne e esterne, risultanze e piani di azioni correttive, ma anche qualifiche e indipendenza dei valutanti compresi potenziali conflitti di interesse
- Il giudizio complessivo rilasciato prenderà in considerazione strategie, obiettivi, rischi dell'organizzazione e aspettative di manager, consiglio e stakeholders

Il piano dell'IIA è di approvare le modifiche finali a questi principi a Settembre 2016 e di renderle effettive da Gennaio 2017 (IIA, 2016).

Anche l'AICPA Auditing Standards Board inoltre ha pubblicato un nuovo standard (Statement on Auditing Standards (SAS) n.130, "An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated With an Audit of Financial Statements") che avrà effetto dal 15 Dicembre 2016 (American Institute of Certified Public Accountants, 2016). Esso stabilisce che sebbene gli audit relativi a ICFR e quelli sul rendiconto finanziario non sono uguali, gli auditors devono svolgerli insieme al fine di raggiungere simultaneamente i rispettivi obiettivi. Gli auditors inoltre sono costretti ad esaminare direttamente l'efficacia dei controlli interni sul financial reporting e non c'è più l'opzione di esaminare le asserzioni del management al riguardo, ma è permesso l'utilizzo del lavoro degli internal auditors (American Institute of Certified Public Accountants, 2016).

Alcuni cambiamenti e modernizzazioni sono però già in atto, ne sono l'emblema le funzioni di IA di due aziende da sempre celebri per la loro innovatività. Lisa Lee, direttore della funzione di IA di Google ha adattato le sue mansioni alla mentalità forward-looking dell'organizzazione: nel risk management ad esempio non si cerca di eliminare i rischi ma semplicemente di gestirli, in quanto

oltre ai rischi finanziari, operativi e di compliance delle classiche organizzazioni, Google deve affrontare anche rischi dirompenti dalle tecnologie che sviluppa e ciò comporta di accettare di non conoscere tutti i rischi che l'azienda dovrà affrontare. Inder Gulati è invece a capo dell'IA di LinkedIn, e opera a stretto contatto con management e unità di business per stabilire i processi e i controlli che si espandono all'incrementare della società. Ad esempio, quando LinkedIn entra in un nuovo Stato, la funzione di IA deve comprendere le tecnologie necessarie, gli adempimenti legali e di compliance richiesti, le guidelines finanziarie e tutte le specifiche problematiche legate al nuovo mercato, lavorando sempre a stretto contatto anche con gli stakeholders e l'Audit Committee. Sia Gulati che Lee sostengono di non utilizzare un audit plan: il business cambia troppo rapidamente e non è possibile fare piani annuali, è necessaria una mentalità adattiva. Anche la modalità di reporting di queste aziende è innovativa: l'IT audit team di Google ha predisposto un bug report per comunicare i risultati e LinkedIn utilizza un approccio semplificato di comunicazione dei findings (McCollum, 2014).

Il futuro dunque appartiene all'internal auditing, ma dipende anche dalle sue capacità: come sostiene Michael O'Leary di Ernst & Young (O'Leary, 2013), "It's going to be imperative to raise the bar on how it contributes to an organization's goals". A tal fine risulta essenziale dunque non soltanto specializzarsi nelle attività offerte ma anche dimostrare le proprie capacità e soprattutto far comprendere a tutti il valore fornito dall'IA all'organizzazione. Sempre più infatti nelle aziende si adotta un approccio "value based management", ossia vengono realizzati soltanto i progetti che ottimizzano il valore creato per l'azienda e per i suoi stakeholders (D'Onza, 2013). È complicato riuscire a misurare gli outcomes dell'attività di IA: è possibile considerare il miglioramento effettivo dei processi auditati o il risparmio di costi indotti dall'attività di IA ma non sono risultati facilmente tangibili ed esprimibili; è tuttavia compito di questa funzione riuscire a provarli e a farsi rispettare per svilupparsi sempre più.

L'Internal Audit dunque fronteggia sia le minacce che le opportunità offerte dall'evoluzione dei processi organizzativi: se da un lato deve difendersi dimostrando il valore aggiunto fornito alle aziende e migliorando ed evolvendo le proprie attività, dall'altro ha l'opportunità di inserirsi in nuovi ambiti e settori offerti dal risk management (Spira & Page, 2003).

## Conclusioni

Le attività dell'Internal Auditing sono molto differenziate e consentono alle aziende di analizzare al meglio numerosi ambiti, tra cui contabilità, compliance, gestione operativa, risk management e governance; in particolare la crescente esigenza di garantire a stakeholders esterni e interni la correttezza e la trasparenza del funzionamento aziendale ha reso l'internal auditor centrale nelle prassi di corporate governance (Associazione Italiana Internal Auditors, 2016). La letteratura (D'Onza, 2013) sottolinea tuttavia come risulti indispensabile per gli auditors far percepire il valore aggiunto che la funzione può fornire all'interno di un'azienda: l'indipendenza e l'autonomia della funzione sono dei requisiti indispensabili e soltanto una precisa e costante attività quotidiana permette di dimostrare il proprio valore, attenuando i dubbi sull'attendibilità dei controlli portati a galla dai numerosi scandali finanziari sorti a livello mondiale. "The lesson here is that internal audit is on the same team as the rest of the company" (Lee, 2014, p. 36): far percepire agli stakeholders di lavorare insieme per migliorare l'azienda stessa e non per metterla in difficoltà è complicato quanto indispensabile per gli internal auditors.

Il continuo evolversi delle società ha inoltre mostrato la necessità di un progresso nelle attività dell'internal auditing, e il cambiamento della professione ha comportato una modifica anche dei principi guida dell'IIA, soggette ad incessante aggiornamento, garantendo così una maggiore accuratezza dei controlli ma anche la convinzione nelle aziende che la professione non sia fine a sé stessa ma sia in continuo sviluppo e perfezionamento.

La tematica scelta dunque oltre ad essere in continua evoluzione, è anche molto ampia e differenziata, e permette di analizzare un ambito che purtroppo è spesso poco conosciuto. La funzione però risulta essere un potenziale sbocco lavorativo molto interessante soprattutto per i giovani neolaureati: l'attività di Internal Auditing è spesso utilizzata come modalità di formazione manageriale, poiché permette di acquisire delle conoscenze relative all'azienda nella sua globalità ed essere pertanto più preparati per successive esperienze anche in altre aree funzionali (D'Onza, 2013).

Analizzando inoltre la relazione tra Internal ed External Auditing emerge come i servizi offerti dalla funzione di IA siano molto utili anche ai controlli esterni: la collaborazione tra le due categorie di auditors consente all'azienda un vantaggio in termini di completezza e di aree di copertura dei controlli effettuati, ma anche risparmio ed efficienza del processo di controllo aziendale.

Le attività di internal auditing pertanto sono sempre più essenziali all'interno delle aziende e in futuro si prevede che questa funzione acquisirà sempre più importanza: mai come in questo periodo di crisi

e sfiducia generale risultano indispensabili dei metodi che assicurino l'affidabilità degli attori con cui si entra in contatto. Nonostante tutte le criticità connesse alla professione analizzate anche nel terzo capitolo (tra cui ad esempio le debolezze dell'IA causate dalle pressioni dei manager o dalla scarsa collaborazione delle altre funzioni, e la discrezionalità dei giudizi espressi), l'internal auditor è un controller, un problem-solver ma soprattutto una persona affidabile di cui tutte le aziende dovrebbero dotarsi.

## Ringraziamenti

Vorrei ringraziare la Professoressa Pilonato per la sua cortese disponibilità e per i suggerimenti e le correzioni operate nel corso della stesura dell'elaborato.

Ringrazio inoltre la funzione di Internal Auditing di Moncler: Erica, Riccardo e Claudia mi hanno permesso di svolgere in prima persona le attività trattate e di appassionarmi a questo argomento a me in precedenza poco conosciuto, e mi hanno insegnato molto nei tre mesi trascorsi insieme. Grazie anche a tutti coloro che hanno collaborato con me e che mi hanno fatta sentire parte dell'azienda, ho vissuto un'esperienza indimenticabile.

Ringrazio i miei amici, i compagni dell'Università, mia cugina Aurora e tutti i parenti per il supporto morale e per il sostegno che mi hanno dato non soltanto in questi ultimi mesi ma in tutti gli anni vissuti insieme.

Ma il ringraziamento più grande va ovviamente alla mia famiglia che ha dovuto sopportare tutte le mie ansie e preoccupazioni: mia mamma Tiziana che mi è sempre stata vicina, mi ha aiutata nei momenti di difficoltà e ha gioito con me in quelli più felici, mio papà Lorenzo che mi spinge continuamente a dare il meglio e mi ha sempre sostenuta, e mio fratello Luca, che con la sua esperienza mi ha fornito dei consigli essenziali.

Grazie davvero a tutti, questo traguardo è anche per voi!

Numero di parole: 13706

## Riferimenti Bibliografici

- Abadessa, P., 2015. *Dialogo sul sistema dei controlli nelle società*. Torino: G. Giappichelli Editore.
- Abernathy, K., 2003. The Failure of Good Intentions: The WorldCom Fraud and the Collapse of American Telecommunications After Deregulation by J. Gregory Sidak. *Yale Journal on Regulation*.
- Abu-Musa, A. A., 2008. Information technology and its implications for internal auditing. *Managerial Auditing Journal*, 23(5), pp. 438-466.
- AccountingVerse, 2016. [www.accountingverse.com](http://www.accountingverse.com). [Online] [Consultato il giorno 28 Giugno 2016].
- Adams, M. B., 1994. Agency Theory and the Internal Audit. *Managerial Auditing Journal*, 9(8), pp. 8-12.
- American Institute of Certified Public Accountants, 2016. ASB issues new standard. [www.journalofaccountancy.com](http://www.journalofaccountancy.com), p. 15.
- American Institute of Certified Public Accountants, 2016. IIA seeks comment on standards for internal auditors. [www.journalofaccountancy.com](http://www.journalofaccountancy.com), p. 15.
- American Institute of Certified Public Accountants, 2016. [www.aicpa.org](http://www.aicpa.org). [Online] [Consultato il giorno 10 Agosto 2016].
- Anderson & Chapman, 2002. Implementing the Professional Practices Framework. In: *Internal auditing: history, evolution and prospects*. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.
- Arena, M. & Azzone, G., 2007. Internal Audit Departments: Adoption and Characteristics in Italian Companies. *International Journal of Auditing*.
- Associazione Italiana Internal Auditors, 1999. [Online] [Consultato il giorno 4 Agosto 2016].
- Associazione Italiana Internal Auditors, 2016. [www.aitiaweb.it](http://www.aitiaweb.it). [Online] [Consultato il giorno 9 Agosto 2016].
- Balkaran, L., 2008. Two Sides of Auditing. *Internal Auditor*, October, pp. 21-23.
- Bankpedia, s.d. [www.bankpedia.org](http://www.bankpedia.org). [Online] [Consultato il giorno 30 Luglio 2016].
- Barr, R. H. & Chang, S. Y., 1993. Outsourcing internal audits: a boon or a bane?. *Manage. Audit. J.*, Volume 8, pp. 14-17.
- Barua, A., Rama, D. V. & Sharma, V., 2010. Audit committee characteristics and investment in internal auditing. *J. Account. Public Policy*, Volume 29, pp. 503-513.
- Beretta, S. & Pecchiari, N., 2007. *Analisi e valutazione del sistema di controllo interno. Metodi e tecniche*. Milano: Sole24Ore Libri.
- Caplan, D. H. & Kirschenheiter, M., 2000. Outsourcing and audit risk for internal audit services. *Contemporary Account. Res.*, Volume 17, pp. 387 - 428.

- Chambers, R., 2013. Internal Audit in 2020 - Russel A. Jackson. *Internal Auditor*, p. 35.
- Chiarini & Associati, 2009. *www.eticaimpresa.it*. [Online]  
[Consultato il giorno 2 Agosto 2016].
- Corriere della Sera, 2002. *www.corriere.it*. [Online]  
[Consultato il giorno 7 Agosto 2016].
- CoSO, 2004. *www.coso.org*. [Online]  
[Consultato il giorno 3 Agosto 2016].
- Costa, G., Gubitta, P. & Pittino, D., 2014. *Organizzazione aziendale. Mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGraw-Hill Education.
- Deloitte, 2016. *www.deloitte.com*. [Online]  
[Consultato il giorno 22 Agosto 2016].
- Desai, V., Roberts, R. W. & Srivastava, R., 2010. An Analytical Model for External Auditor Evaluation of the Internal Audit Function Using Belief Functions. *Contemporary Accounting Research*, 27(2), pp. 537-575.
- D'Onza, G., 2013. *L'internal auditing. Profili organizzativi, dinamica di funzionamento e creazione del valore*. Torino: G. Giappichelli Editore.
- Ege, M. S., 2015. Does Internal Audit Function Quality Deter Management Misconduct?. *The Accounting Review*, 90(2), pp. 495-597.
- Ernst & Young, 2016. *www.ey.com*. [Online]  
[Consultato il giorno 22 Agosto 2016].
- Giansante, P., 2009. *Internal auditing. Contenuto, struttura e processo*. Roma: Edizioni Universitarie Romane.
- Hagel, J., 2015. Internal pressures challenge internal auditors' objectivity. *Journal of Accountancy*, 1 June.
- Hald, A. E., 1944. In: *Internal auditing: history, evolution and prospects*. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, p. 4.
- Healy, P. M. & Palepu, K. G., 2003. The Fall of Enron. *Journal of Economic Perspectives*, 17(2), pp. 3-26.
- Humphrey, C. & Moizer, P., 1990. From techniques to ideologies: an alternative perspective on the audit function. *Critical Perspectives on Accounting*, Volume 1, pp. 217-238.
- IIA, 1999. Definition of IA. *IPPF - International Professional Practices Framework*.
- IIA, 2016. *www.theiia.org*. [Online]  
[Consultato il giorno 30 Luglio 2016].
- Jackson, R. A., 2013. Internal Audit in 2020. *Internal Auditor*, pp. 34-41.
- Joyce, M., 2015. Make your mark. *Internal Auditor*, June, pp. 52-57.
- Kapoor, G. & Brozzetti, M., 2012. The Transformation of Internal Auditing - Challenges, Responsibilities, and Implementation. *The CPA Journal*.

- KPMG, 2016. *www.kpmg.com*. [Online]  
[Consultato il giorno 22 Agosto 2016].
- Lee, L., 2014. Auditing at the speed of technology - Tim McCollum. *Internal Auditor*, p. 36.
- Mariani, L., Tettamanzi, P. & Corno, F., 2010. External Auditing vs Statutory Committee Auditing: The Italian Evidence. *International Journal of Auditing*, pp. 25-26.
- MarkeLine, 2015. Company Profile - Ernst & Young Global Limited.
- MarkeLine, 2015. Company Profile - KPMG International.
- MarketLine, 2015. Company profile - Deloitte Touche Tohmatsu Limited.
- MarketLine, 2015. Company Profile - PriceWaterhouseCoopers International Limited.
- Mauriello, J., 2016. In: *Educating Auditors - Jean Seago*. s.l.:Internal Auditor, pp. 50-53.
- McCollum, T., 2014. Auditing at the speed of technology. *Internal Auditor*, pp. 30-36.
- Miglietta, A., 2007. I meccanismi della corporate governance. *Sinergie Italian Journal of Management*, Volume 73-74.
- Mueller, F., Carter, C. & Whittle, A., 2015. Can Audit (Still) be Trusted?. *Organization Studies*, 36(9), pp. 1171-1203.
- O'Donnell, J., 2015. The Role of an Internal Auditor. *Journal of Health Care Compliance*, November-December.
- O'Leary, M., 2013. Internal Audit in 2020 - Russel A. Jackson. *Internal Auditor*, p. 41.
- Pansarella, M., 2007. *www.rivista231.it*. [Online]  
[Consultato il giorno 13 Luglio 2016].
- Pentland, B. T., 1993. Getting comfortable with the numbers: auditing and micro-production of macro order. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 18, pp. 605-620.
- Power, M., 1992. From common sense to expertise: reflections on the pre-history of audit sampling. *Auditing, Organizations and Society*, Volume 17, pp. 37-62.
- Power, M., 1997. The audit society: Rituals of Verification. In: Oxford: Oxford University Press, p. 7.
- Power, M. K., 2003. Auditing and the production of legitimacy. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 28, pp. 379-394.
- Prawitt, D. F., Smith, J. L. & Wood, D. A., 2009. Internal Audit Quality and Earnings Management. *The Accounting Review*, 84(4), pp. 1255-1280.
- Pulliam, S. & Soloman, D., 2008. How three unlikely sleuths exposed fraud at WorldCom: firm's own employees sniffed out cryptic clues and followed hunches. *The Wall Street Journal*.
- PwC, 2016. *www.pwc.com*. [Online]  
[Consultato il giorno 22 Agosto 2016].
- Ramamoorti, S., 2003. *Internal auditing: history, evolution, and prospects*. Florida: The Institute of Internal Auditors Research Foundation.

- Ratliff, R. & Reding, K. F., 2002. Introduction to Auditing: Logic, Principles, and Techniques. In: 1st edition a cura di s.l.:The Institute of Internal Auditors, p. xi.
- SEC, 2008. Report of Investigation by The Special Investigative Committee of the Board of Directors of WorldCom, Inc..
- Speklé, R. F., Elten, H. J. v. & Kruis, A.-M., 2007. Sourcing of internal auditing: An empirical study. *Management Accounting Research*, Volume 18, pp. 102-124.
- Spira, L. F. & Page, M., 2003. Risk Management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 16(4), pp. 640-661.
- Sun, Y., 2016. Internal Control Weakness Disclosure and Firm Investment. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, 31(2), pp. 277-307.
- The Institute of Internal Auditors, 2005. Internal Auditing: adding value across the board. *IIA: A look at the profession & corporate governance* .
- The Institute of Internal Auditors, 2013. All in a day's work: a look at the varied responsibilities of internal auditors. *www.theiia.org*, pp. 1-9.
- The Institute of Internal Auditors, 2013. Model Audit Committee Charter.
- Unerman, J. & O'Dwyer, B., 2004. Enron, WorldCom, Andersen et al.: a challenge to modernity. *Critical Perspectives on Accounting*, Volume 15, pp. 971-993.
- Van Maanen, J. & Pentland, B., 1994. Cops and auditors: the rhetoric of records.
- Watts & Zimmerman, 1983. Agency problems, auditing and the theory of the firm: some evidence. In: *Journal of Law and Economics*. USA: The University of Chicago Press, p. 618.
- White, F. & Hollingsworth, K., 1999. *Audit, accountability and government*. Oxford: Clarendon Press.