

PERCHÉ BUONI REVISORI SVOLGONO CATTIVE REVISIONI ?

Di Max H. Bazerman, George Loewenstein e Don A. Moore

Traduzione a cura del Dott. Filippo Saladini pubblicata sul n° 48 di "AUDITING"
Rivista dell'Associazione Italiana Internal Auditors dell'articolo "Why Good Accountants do Bad Audits?"
pubblicato sulla Harvard Business Review di novembre 2002 pag. 97 – 102

SOMMARIO: 1. Le radici del condizionamento - 2. Fattori condizionanti in contabilità -
3. Sottoporre la teoria a verifica - 4. Problemi con la riforma proposta - 5. Rimedi radicali.

Il 30 luglio del 2002, con una piccola cerimonia tenutasi nella Sala Est della Casa Bianca, cui partecipavano i *leaders* del Congresso appartenenti ad entrambe le coalizioni, il Presidente George W. Bush ha firmato il testo della legge Sarbanes-Oxley sulla responsabilità dell'impresa.

In risposta ai recenti scandali finanziari che hanno cominciato a minare la fiducia dei cittadini negli affari americani, il provvedimento legislativo ad ampio spettro viene votato dalla Camera dei Rappresentanti al Senato in tempi record e passa in entrambe le Camere con una schiacciante maggioranza.

La legge fissa nuovi vincoli legali al *management* delle imprese e concede una maggior protezione ai "divulgatori di notizie" (*whistle-blowers*).

Fatto forse ancora più importante, pone il settore della revisione contabile sotto la stretta supervisione federale. Istituisce una commissione regolatrice, dotata di un ampio potere per punire la corruzione, con il compito di vigilare sulle società di revisione, e fissa rigide sanzioni di natura penale, compreso il carcere a lungo termine, per le frodi di natura contabile. "E' finita l'era degli standards facili e dei falsi profitti!" ha proclamato Bush.

Come se fosse cosifacile.

Data l'ampia dimensione dei recenti scandali contabili ed i loro devastanti effetti sui lavoratori e sugli investitori, non c'è da sorprendersi che il governo ed il pubblico presumono che i problemi sottostanti siano la corruzione e la criminalità: revisori senza valori etici che falsificano le cifre, per proteggere clienti altrettanto carenti di valori etici.

Ma questa è soltanto una piccola parte della storia. Seri problemi contabili hanno a lungo tormentato gli *auditors* ed hanno portato le società di revisione contabile ad incorrere abitualmente in multe consistenti.

Alcuni degli errori sono senza dubbio il risultato di frodi. Ma attribuire la maggior parte degli errori a dolo deliberato potrebbe assumere il significato di essere convinti che la professione dei revisori contabili sia piena di delinquenti - conclusione che chiunque abbia lavorato con loro sa non essere vera.

Andando più a fondo, uno dei problemi più insidiosi per l'*audit* aziendale, tenendo conto di come è correntemente praticato, è la sua vulnerabilità ai condizionamenti ed ai pregiudizi che si originano a livello inconscio.

A causa della natura spesso soggettiva della contabilità e delle strette relazioni intercorrenti tra società di revisione e loro clienti, anche il più onesto e meticoloso auditor può alterare non intenzionalmente i numeri in maniera tale da mascherare l'effettivo stato finanziario, fuorviando perciò gli investitori, gli organismi regolatori, e a volte anche il *management* stesso.

Perciò anche alcuni scandali apparentemente clamorosi, come l'*audit* di Andersen su Enron, potrebbero avere alla base una serie di valutazioni distorte involontariamente piuttosto che un deliberato programma criminoso.

Diversamente dal dolo consapevole, il condizionamento inconsapevole non può essere arginato da minacce di carcerazione.

L'eliminazione del condizionamento, o almeno l'attenuazione dei suoi effetti, richiederebbe alcuni cambiamenti fondamentali nella modalità di operare delle società di revisione e dei loro clienti.

Se noi volessimo veramente ristabilire la fiducia nel sistema di auditing, noi dovremmo andare ben oltre i provvedimenti della legge Sarbanes-Oxley.

Noi dovremmo infatti attuare pratiche e regolamentazioni che riconoscano l'esistenza di **pregiudizi**, cercando di attenuarne gli effetti dannosi. Solo allora potremmo essere rassicurati sull'affidabilità dei bilanci pubblicati dalle società a larga base azionaria e ratificati dai revisori professionisti.

1. Le radici del condizionamento

La ricerca psicologica mostra che i nostri desideri influenzano grandemente il nostro modo di interpretare le informazioni, persino quando stiamo consapevolmente tentando di essere obiettivi e imparziali.

Quando siamo fortemente motivati a raggiungere una particolare conclusione, normalmente facciamo di tutto per riuscirci.

Questo è il motivo per cui la maggior parte di noi è convinta di saper guidare meglio della media dei conducenti, di avere figli che sono più brillanti della media e di essere capaci di scegliere azioni o fondi di investimento che avranno sul mercato prestazioni assai superiori, anche se vi è chiara evidenza del contrario.

Senza volerlo e saperlo, tendiamo ad analizzare con molta attenzione e poi minimizzare l'importanza dei fatti che contraddicono le conclusioni cui vogliamo arrivare, mentre, d'altro canto, accettiamo acriticamente ogni evidenza che sostenga la nostra posizione. Inconsapevoli di questo nostro modo preconcepito di trattare le informazioni, erroneamente arriviamo alla conclusione che il nostro giudizio è privo di pregiudizi.

Molti esperimenti hanno dimostrato il potere del condizionamento interessato e mostrano, per esempio, come tale fenomeno può alterare le negoziazioni di tipo legale.

In una serie di esperimenti che abbiamo descritto in un articolo del 1997 sulla Sloan Management Review, ad alcune coppie di partecipanti sono stati distribuiti i rapporti clinici, quelli della polizia e le deposizioni presi da una causa che riguardava un incidente avvenuto tra una motocicletta ed una vettura; all'interno di ciascuna coppia fu assegnato sia il ruolo accusatorio del motociclista sia quello difensivo del conducente dell'autoveicolo. Fu, inoltre, dato ad entrambi il compito di negoziare un risarcimento e fu stabilito che qualora non avessero raggiunto un accordo, un giudice avrebbe stabilito l'ammontare da liquidare, ed entrambe le parti sarebbero state assoggettate a consistenti sanzioni.

Da ultimo, prima di iniziare la negoziazione, fu richiesto a ciascuno di effettuare una stima dell'ammontare che il giudice avrebbe potuto liquidare in caso di mancato accordo. Per eliminare qualsiasi ulteriore anomalia, ciascuna parte fu rassicurata che la controparte non sarebbe venuta a conoscenza della propria stima e che le due distinte stime non avrebbero influenzato il giudice.

I risultati dell'esperimento furono molto significativi. Il partecipante che svolgeva il ruolo del motociclista accusatore tendeva a prevedere di dover ricevere una liquidazione del danno assai più elevata di quanto prevedeva a sua volta il difensore.

Questo è un esempio di condizionamento interessato: forniti delle stesse informazioni, persone con posizioni differenti raggiungevano differenti conclusioni, ciascuna a favore dei propri interessi. Per di più il grado di distanza tra le due ipotetiche valutazioni fu un eccellente strumento di previsione della probabilità che la coppia arrivasse a negoziare una transazione. Più grande era la distanza nelle convinzioni dei due negoziatori più

difficile era arrivare ad un eventuale accomodamento.

Come potrebbe essere attenuato un tale impulso tendente ad un condizionamento interessato?

Nei successivi esperimenti di *follow-up*, gli stessi ricercatori tentarono di ridurre il condizionamento dei partecipanti, pagandoli per l'accuratezza della previsione della liquidazione che il giudice avrebbe potuto riconoscere e fornendoli di saggi scritti contenenti le argomentazioni delle opposte parti.

Nessuna di queste strategie contribuì a ridurre il condizionamento; i partecipanti pensarono costantemente che il giudice avrebbe liquidato i danni in maniera favorevole alla propria parte. E cosa si potrebbe dire dell'espedito di istruire i partecipanti mettendoli in guardia sul fatto che probabilmente avrebbero raggiunto conclusioni distorte? Che egualmente non funzionò. Dopo aver istruito i partecipanti sulla natura dei pregiudizi e dopo aver effettuato dei *test* per essere sicuri che avessero capito il concetto, i ricercatori riscontrarono che i partecipanti avevano concluso che le loro controparti negoziali erano state altamente condizionate, ma rifiutarono di credere di essere essi stessi soggetti allo stesso tipo di condizionamento.

Ancora, in un altro di questi esperimenti, furono presentate ai partecipanti sedici argomentazioni, otto a favore della parte a loro assegnata (accusatore, difensore) e otto a favore della parte opposta e fu loro chiesto di prevedere come una terza parte neutrale avrebbe classificato la qualità delle argomentazioni.

In generale le analisi fatte dai partecipanti trovarono gli argomenti che favorivano la propria posizione più convincenti di quelli che sostenevano la parte opposta. Ma quando ai partecipanti fu assegnato il ruolo dell'accusatore o del difensore solo dopo aver preso conoscenza del materiale riguardante il caso - in tal modo non erano condizionati nella loro valutazione dei dati - il loro grado di condizionamento fu significativamente inferiore. Tutti questi risultati, messi assieme, suggeriscono che il condizionamento inconsapevole agisce deformando il modo in cui le persone interpretano le informazioni.

2. Fattori condizionanti in contabilità

I revisori potrebbero sembrare immuni da tali distorsioni (dopotutto lavorano con "freddi" numeri e sono guidati da *standards* chiari e definiti). Ma l'arena della revisione aziendale è un'area particolarmente favorevole ai condizionamenti derivanti da interessi.

Tre sono gli aspetti strutturali della contabilità che creano opportunità concrete affinché i condizionamenti alterino il giudizio.

La discrezionalità di scelta

Il pregiudizio prospera ogniqualvolta vi sia la possibilità di interpretare le informazioni in maniera differente. C'è un esempio che abbiamo visto nello studio riguardante l'incidente stradale, le persone tendono a giungere a conclusioni interessate ogni qualvolta vi sia una possibilità di tenere conto dell'evidenza in modo soggettivo. Mentre è vero che molte decisioni contabili sono ben definite - stabilire ad esempio un tasso di conversione della sterlina inglese, richiede solo di consultare le quotazioni quotidiane dei tassi di conversione - molte altre richiedono un'interpretazione discrezionale delle informazioni. Gli auditor e i loro clienti hanno considerevole libertà di azione, ad esempio, nel rispondere ad alcune delle domande di base: Quali valori debbono essere considerati come una spesa? Quali valori debbono essere considerati come un investimento? Quando si debbono riconoscere come realizzati i ricavi? L'interpretazione e la ponderazione dei vari tipi di informazione raramente sono semplici. Come Joseph Berardino, il precedente amministratore delegato di Arthur Andersen, ha detto nella sua testimonianza al Congresso sul crollo della Enron, *"Molte persone sono convinte che la contabilità sia una scienza, dove un numero, specificatamente l'utile per azione, sia il numero e che esso sia così preciso da non poter*

essere di due penny più alto o più basso. Io provengo da una scuola che afferma che nella realtà si tratta di qualcosa che è molto più di un'arte".

L'attaccamento al cliente

Gli *auditors* hanno cospicue ragioni di affari per restare nelle buone grazie del cliente e sono perciò altamente motivati ad approvare i conti dei loro clienti.

Nell'attuale sistema gli *auditors* sono nominati e revocati dalla società in cui esplicano la loro attività di revisione, ed è ben risaputo che le società clienti revocano l'incarico alle società di revisione che mettono relazioni non favorevoli.

Anche se una società è abbastanza grande da poter assorbire la perdita di un cliente, la carriera ed il lavoro di un singolo revisore può dipendere dal successo conseguito con uno specifico cliente. Per di più, nei tempi più recenti le società di revisione hanno sempre di più considerato l'attività di *Audit* come una strada per costruire relazioni tali da poter vendere ai clienti servizi di consulenza assai più lucrativi.

Perciò, dal gruppo dirigente sino al singolo revisore, la forte motivazione della società di revisione a offrire *Audit* favorevoli si estende in profondità. Come ha dimostrato il caso dell'incidente, una volta che le persone mettono sullo stesso piano i propri interessi con quelli di un'altra specifica posizione, tendono a interpretare i dati a favore di tale parte. L'attaccamento al cliente genera, infatti, il condizionamento.

L'adeguamento al giudizio altrui

Un *audit*, in ultima analisi approva o rigetta la contabilità del cliente - in altre parole fa un accertamento del giudizio che qualcun altro all'interno dell'azienda cliente ha già formulato.

La ricerca mostra che i condizionamenti diventano ancora più pressanti quando qualcuno si trova ad avallare una valutazione espressa da altri, nel caso in cui questa contenga una alterazione in linea con i propri interessi.

In una serie di casi, infatti, si è riscontrato che le persone sono molto più desiderose di sottoscrivere un risultato eccessivamente generoso che li favorisce, piuttosto di dovere emettere una propria valutazione autonoma.

Per esempio, se qualcuno sostiene che voi meritate un aumento di stipendio molto più grande di quanto i fatti possano suggerire, è assai più probabile che voi siate indotti a concordare con tale visione piuttosto che siate disposti ad arrivare autonomamente alla conclusione di meritare un aumento maggiore.

Tale maniera di pensare implica che un *auditor* sia molto più propenso ad accettare da parte del suo cliente una prassi contabile più aggressiva di quanto egli potrebbe suggerire in maniera indipendente.

In aggiunta a questi elementi strutturali che alimentano i condizionamenti, vi sono tre aspetti della natura umana che possono ampliare i condizionamenti inconsci.

La consuetudine dei rapporti

Le persone hanno maggior predisposizione a nuocere agli estranei più che agli individui che conoscono, specie quando questi individui sono clienti con i quali hanno dei rapporti economici in corso. Un *auditor* che sospetta una contabilità equivoca deve perciò, forse inconsciamente, scegliere tra nuocere potenzialmente al proprio cliente (e quindi a sé stesso) mettendo in discussione i conti della società o nuocere ad investitori senza volto mancando di mettere in discussione numeri possibilmente distorti.

In tale clima di tensione, gli *auditors* potrebbero inconsciamente propendere per l'approvazione di conti dubbi.

E i loro pregiudizi tenderanno a crescere in maniera tanto maggiore quanto più profondi saranno i legami personali. Più a lungo il *partner* di una società di revisione cura uno specifico cliente, tanto più le sue valutazioni tenderanno ad essere condizionate.

Le conseguenze differite nel tempo

Le persone tendono ad essere più sensibili alle conseguenze immediate delle proprie azioni rispetto a quelle più lontane nel tempo, specialmente quando gli eventi futuri sono incerti. Molti vizi umani prendono spunto da questo tipo di reazione. Noi rinviando il controllo di routine dei conti per il sacrificio e per il fastidio immediato che esso comporta mentre i relativi vantaggi, essendo dilazionati nel tempo, sono assai meno visibili. Allo stesso modo gli *auditors* possono astenersi dall'emettere dei rapporti di *Audit* critici a causa delle immediate conseguenze sfavorevoli - danno per le relazioni, perdita potenziale del contratto, e possibile disoccupazione - mentre sono probabilmente lontani nel tempo e incerti i costi di un rapporto di *Audit* favorevole - che danneggi, per esempio, la reputazione della società di revisione, o che origini un'azione legale - nel caso in cui fosse dovuto un rapporto di *Audit* negativo e tale fatto venisse scoperto.

L'accumulazione e l'esplosione nel tempo

E' naturale per le persone mascherare e minimizzare manchevolezze minori od omissioni non intenzionali, a volte senza nemmeno avvedersi di farlo. Si pensi al *manager* che non si presenta ad una cena familiare ed incolpa il traffico, sebbene egli abbia semplicemente perso il controllo del tempo.

Allo stesso modo, una predisposizione dell'*auditor* può indurlo pian piano ad adattarsi inconsciamente a piccole imperfezioni presenti nelle pratiche contabili del cliente. Alla fine, però, l'insieme di queste piccole distorsioni potrebbe diventare importante ed egli, pertanto, potrebbe avvedersi della devianza solo in tempi lunghi. Ma a questo punto, una correzione delle distorsioni vorrebbe dire ammettere gli errori precedenti. Piuttosto che denunciare errori non voluti egli potrebbe decidere di nascondere il problema.

Perciò i pregiudizi inconsci potrebbero a questo punto trasformarsi in dolo consapevole, rappresentando lo sbocco visibile di una situazione che potrebbe essersi deteriorata nel corso di un protratto lasso di tempo.

È nostro convincimento che alcuni dei recenti disastri finanziari di cui siamo stati testimoni sono iniziati come errori di valutazione di minore importanza che successivamente sono evoluti in dolo.

Come Charles Niemeier, capo contabile del dipartimento di vigilanza della SEC, ha avuto modo di affermare: *“Persone che non hanno mai avuto l'intenzione di fare qualcosa di scorretto finiscono a volte per trovarsi in situazioni nelle quali, avendo iniziato a farlo, sono quantomeno forzati a continuare a commettere delle frodi. Altrimenti, potrebbe emergere che abbiano avallato contabilità non corrette in periodi precedenti”*.

3. Sottoporre la teoria a verifica

Il condizionamento, per sua vera natura, è preminentemente invisibile: non è possibile riesaminare qualche *Audit* e identificare gli errori ad essa attribuibili. Spesso non siamo in grado di affermare se un errore nell'esecuzione della revisione sia dovuto a pregiudizio o a dolo. Ma si possono preparare degli esperimenti che mettano in evidenza quanto il condizionamento possa distorcere le decisioni di natura contabile. Noi di recente li abbiamo compiuti e ne illustriamo i risultati.

Abbiamo dato ad alcuni studenti delle scuole secondarie e studenti di economia aziendale un insieme complesso di informazioni relative alla potenziale vendita di una azienda immaginaria e abbiamo richiesto loro di stimare il valore della società .

Ai partecipanti sono stati affidati i diversi ruoli di compratori, venditori, *auditors* dei compratori e *auditors* dei venditori. Ciascuno di essi ha letto le medesime informazioni sulla società .

Come mi aspettavo, coloro che speravano di vendere l'azienda pensavano che la società

avesse un valore superiore a quello che le attribuivano i potenziali compratori. Più interessanti furono le opinioni espresse da coloro che impersonavano gli *auditors*: le loro valutazioni propendevano fortemente nella direzione degli interessi dei rispettivi clienti.

Gli *auditors* mostrarono i condizionamenti legati al ruolo in due modi.

Primo: il loro giudizio fu orientato in favore del cliente: gli *auditors* del venditore affermarono pubblicamente che l'azienda valesse assai di più di quanto affermato dagli *auditors* del compratore.

Secondo: il loro giudizio personale sul valore dell'azienda fu anch'esso distorto in favore dei loro clienti.

Alla fine dell'esperimento fu richiesto agli *auditors* di stimare il vero valore dell'azienda e gli fu detto che sarebbero stati premiati secondo quanto il loro giudizio personale si fosse avvicinato a quello di esperti imparziali. Nonostante questo incentivo verso l'accuratezza, le stime degli *auditors* dei venditori furono mediamente del 30% più alte di quelle degli *auditors* dei compratori.

Questo dimostra la persistenza di un condizionamento interessato: una volta che i partecipanti hanno interpretato le informazioni sulla società in maniera distorta, non sono più stati capaci di eliminare tale pregiudizio in seguito.

Quest'anno abbiamo condotto uno studio con Lloyd Tanlu che metteva a fuoco gli stessi *auditors* professionisti. Lo studio condotto su 139 *auditors* impiegati a tempo pieno da una delle più grosse società di revisione degli USA, metteva in luce la vulnerabilità dei professionisti al pregiudizio e la loro tendenza ad essere influenzati dai clienti.

A ciascuno dei partecipanti furono date cinque vignette rappresentanti situazioni di *auditing* ambigue e fu chiesto di esprimere un giudizio sulla contabilità di ciascuna.

A metà dei partecipanti fu richiesto di immaginare che sarebbero stati assunti dalla società su cui stavano effettuando l'*Audit*, agli altri fu richiesto di immaginare di essere stati assunti in un'altra società, in una di quelle che era in affari con la società che aveva preparato il bilancio. Per di più, la metà dei partecipanti di ciascuno dei due gruppi in una prima fase dell'*Audit* effettuò i propri riscontri numerici e solo successivamente espresse l'opinione se i bilanci sottoposti all'*Audit* fossero conformi ai GAAP; l'altra metà, al contrario, eseguì il lavoro in ordine inverso.

Per tutte le situazioni ipotizzate, gli *auditors* che avevano impersonato il ruolo di *auditor* di quelle società furono in media per il 30% più propensi a rilevare che la contabilità relativa al bilancio fosse conforme ai GAAP. Per di più, quei partecipanti che prima avevano espresso un giudizio generale sul bilancio e solo successivamente avevano effettuato i propri riscontri numerici, tesero, più degli altri, ad accertare valori che fossero più vicini a quelli esposti dal cliente.

Lo studio mise in evidenza che anche gli *auditors* esperti non sono immuni da pregiudizi e che è molto più probabile che aderiscano alle cifre distorte della contabilità del cliente di quanto non siano capaci essi stessi di produrre tali cifre distorte.

L'esperimento mostra che anche il solo suggerimento di una ipotetica relazione con un cliente distorce il giudizio di un *auditor*. Immaginate il grado di distorsione che deve esistere in un rapporto di lunga durata che comporti milioni di dollari di onorari.

4. Problemi con la riforma proposta

Poiché le riforme introdotte dalla legge Sarbanes-Oxley e quelle proposte da altri non affrontano il problema di fondo del condizionamento, non potranno risolvere la crisi della contabilità negli USA. Alcune delle riforme, infatti, potrebbero addirittura peggiorarla.

Prendiamo in considerazione le prescrizioni che riguardano la trasparenza. Queste richiedono che i singoli *auditors* o le loro società rivelino agli investitori l'esistenza di conflitti d'interesse. Ma per contrastare il condizionamento, tale dichiarazione deve o eliminarli direttamente o mettere gli investitori in condizione di tenerne conto. Nessuna

delle due cose è probabile che avvenga. Per quel che riguarda l'eliminazione dei pregiudizi, abbiamo visto precedentemente che gli sforzi consapevoli di una persona per ridurli hanno un effetto molto limitato.

La seconda idea, che la trasparenza possa aiutare gli investitori a saper interpretare i *reports* degli *auditors*, potrebbe essere di effetto limitato a meno che gli investitori non siano a conoscenza del come uno specifico conflitto d'interessi dichiarato possa inficiare una valutazione dell'*auditor*.

Immaginiamo un investitore che legga un rapporto di *audit* positivo che contenga la messa in guardia sul fatto che l'*auditor* riceve 60 milioni di \$ come compenso annuale dalla società sottoposta all'*Audit*. Di quanto dovrebbe tale investitore correggere l'utile per azione dichiarato autonomamente dalla società? Senza una guida specifica, le persone non possono autonomamente tenere conto del conflitto d'interessi nelle loro decisioni di investimento.

Ancora più preoccupante è l'indicazione che la trasparenza potrebbe in realtà aumentare il condizionamento. Se l'*auditor* sospettasse che la trasparenza possa indurre l'investitore a scontare o modificare la sua dichiarazione pubblica, potrebbe sentirsi meno obbligato ad essere imparziale e potrebbe formulare il suo giudizio in maniera più strettamente conforme ai propri interessi.

In una ricerca effettuata da Dayalian Cain, Don Moore, e George Loewenstein, dopo aver suddiviso i partecipanti in coppie, si affidò ad un membro di ciascuna coppia il ruolo di valutatore, mentre all'altro quello di consulente. Il valutatore dopo aver visto diverse giare ripiene di monete da una certa distanza, effettuò una stima del valore delle monete contenute, e fu pagato secondo il grado di approssimazione del valore stimato rispetto a quello reale. Il consulente, che ebbe l'opportunità di studiare le giare da vicino, fornì al valutatore il suo parere. Tuttavia il consulente non fu pagato secondo il grado di accuratezza delle stime fatte dal valutatore, ma proporzionalmente alla loro altezza. In altre parole i consulenti ebbero un incentivo a sviare i valutatori in maniera tale che essi potessero esprimere valori alti.

Per di più, a metà dei valutatori fu svelato l'accordo di pagamento dei consulenti; mentre nulla fu detto ai restanti.

La rivelazione ebbe due effetti. Primo, che i consulenti i cui motivi furono rivelati fornirono previsioni molto più distorte (cioè alti valori delle monete contenute nelle giare) di quanto non lo fossero quelle fornite dai consulenti le cui motivazioni non erano state rivelate. Secondo, la divulgazione non spinse sostanzialmente i valutatori a scontare la somma consigliata dai consulenti.

Il risultato fu che la rivelazione portò i consulenti a guadagnare molti più soldi, mentre portò i valutatori a guadagnare molto meno. Applicati all'*auditing*, questi risultati suggeriscono che l'*auditor* che è forzato a rivelare i conflitti potrebbe mostrare un più alto grado di condizionamenti derivanti da interessi.

Vale la pena di ricordare un'altra delle politiche proposte: la tendenza ad imporre degli *Standards* contabili più severi. È improbabile che anche questo rimedio migliori la situazione. La ricerca mostra che per produrre valutazioni di parte è necessario che vi sia poca ambiguità.

In uno studio, fu richiesto ad alcuni partecipanti di immaginare di aver lavorato per sette ore ad un certo compito e che un'altra persona avesse lavorato allo stesso compito per dieci ore. Fu richiesto contemporaneamente ad altri partecipanti di immaginare lo scenario opposto: di avere lavorato loro per dieci ore sul progetto e che un'altra persona vi avesse lavorato sette ore.

In ciascun caso fu specificato che la persona che aveva lavorato sette ore sarebbe stata pagata 25 \$. Il quesito posto a tutti fu di stabilire quanto si sarebbe dovuto pagare la persona che aveva lavorato dieci ore. In media i partecipanti che avevano avuto il ruolo di aver lavorato per dieci ore pensarono che avrebbero dovuto essere pagati 35 \$ per le ore

lavorate, mentre quelli che avevano avuto il ruolo di aver lavorato sette ore pensarono che gli altri, le persone con il ruolo di dieci ore, avrebbero dovuto percepire meno, cioè 30 \$.

Il fatto che si siano avute due distinte valutazioni dell'equità è dovuto ad una certa quantità di ambiguità esistente in questo caso: se la soluzione equa potesse essere quella che rende eguale la paga oraria (come erano convinte le persone che avevano lavorato dieci ore) o quella che tende ad eguagliare la retribuzione complessiva (come erano convinti quelli che avevano lavorato sette ore).

Va notato, anche, che in questo studio l'incentivo ad una valutazione condizionata era enormemente più debole in quanto la situazione era del tutto ipotetica; nel mondo reale, gli incentivi alla parzialità di valutazione sono assai più pressanti. Sembra improbabile che delle regole contabili più rigide possano eliminare l'ambiguità e perciò è poco probabile che riducano i condizionamenti derivanti da interessi.

5. Rimedi radicali

L'elemento chiave per migliorare gli *audits*, sicuramente, non consiste nel fare minacce o nell'essere persuasivi. Debbono invece essere eliminati tutti gli incentivi che creano i condizionamenti interessati. Questo significa che le nuove politiche debbono ridurre l'interesse dell'*auditor* al fatto che un cliente possa essere compiaciuto dai risultati di un *Audit*.

Una delle regole della legge Sarbanes-Qxley proibisce alle società di revisione di fornire determinati servizi di consulenza società presso cui svolgono l'attività di *Audit*. Questo è un primo passo nella giusta direzione, ma non va abbastanza lontano. Sicuramente, la società di revisione che consiglia i suoi clienti su come aumentare l'utile, mentre allo stesso tempo tenta di giudicare imparzialmente i libri contabili, si trova di fronte ad un insolubile conflitto d'interessi.

Questa riforma riduce contemporaneamente tale conflitto e allenta la pressione sull'*auditor* di operare come venditore di altri servizi offerti dalla propria società. Sfortunatamente la nuova legge limita i servizi consulenziali che una società di revisione può offrire, ma non li impedisce completamente, e assegna al nuovo Comitato di Supervisione, creato dalla legge Sarbanes-Qxley, la facoltà di non applicare la regola.

La vera indipendenza dell'*auditor* richiede come partenza, una completa separazione dai servizi di consulenza e da quelli fiscali. Ed anche in tale caso rimane un problema fondamentale: dato che l'*auditor* viene nominato e revocato dalle società che lui sottopone a verifica, si trova nella posizione potenziale di voler mitigare dei giudizi negativi, su quanti gli conferiscono l'incarico, che potrebbero essere tali da causarne la perdita.

Pertanto anche se si elimina la fornitura di servizi di consulenza, fondamentalmente la struttura stessa del sistema di *auditing* vigente assicura l'esistenza di *audits* condizionati. Per eliminare questa fonte di distorsione dobbiamo eliminare la minaccia di revoca nel caso di emissione di un *Audit* sfavorevole. Gli *auditors* devono avere periodi contrattuali definiti e limitati durante i quali non possano essere rimossi. Tutte le tariffe e gli altri dettagli contrattuali devono essere specificati all'inizio del contratto e non debbono essere modificabili. Inoltre si deve proibire al cliente di rinnovare l'incarico alla stessa società di revisione alla fine del contratto; tutte le grandi società di revisione, invece, debbono ruotare la propria clientela.

La legislazione vigente richiede di ruotare l'*auditor*, tuttavia questo è definito come cambiamento del *partner leader* all'interno di una società di revisione. Non vi è alcun provvedimento che richieda la rotazione della società che conduce l'attività di revisione e non vi è alcuna regola che impedisca ad un cliente di licenziare un *auditor*. L'*auditor*, pertanto, continuerà ad avere potenti incentivi a rendere contenti i suoi clienti.

Ai clienti dovrebbe anche essere vietato di assumere o assegnare incarichi a singoli individui delle loro società di revisione. Come lo scandalo Enron ha rivelato, la prassi

abituale dei revisori dell'Arthur Andersen di avere incarichi in Enron e viceversa è venuta alla luce. Chiaramente un *auditor* non può essere imparziale quando spera di piacere al cliente per poter sviluppare con lui delle opportunità di lavoro.

Noi riteniamo che si dovrebbe impedire agli *auditors* di avere incarichi con le società che verificano per almeno cinque anni.

L'*auditor* deve cominciare a valutare la profonda influenza sul suo giudizio dei condizionamenti nascenti da posizioni di interesse. Le scuole professionali hanno iniziato a prendere sul serio la problematica dell'etica in questi ultimi anni, ma il suo insegnamento agli *auditors* non ha alcun impatto sui condizionamenti.

Quello che occorre è una opportuna formazione che aiuti gli *auditors* a comprendere gli errori inconsci che essi commettono e le motivazioni che li alimentano. Tale conoscenza da sola non risolve il problema, ma una volta che i membri della professione comprendono il ruolo della prevenzione nel loro lavoro, i *leaders* nella professione onesti e lungimiranti possono aiutare a cambiare la conduzione della revisione per prevenire i conflitti di interesse che li portano a tali condizionamenti.

Il *leader* di una società di revisione che affermi che la cosiddetta professionalità sia una salvaguardia sufficiente contro gli errori della revisione - una pretesa che è incoerente con il peso sul giudizio umano dell'evidenza empirica - dovrebbe abbandonare tale pretesa se ha veramente compreso il ruolo che il condizionamento svolge nell'attività di *auditing*.

I nostri suggerimenti non sono perfetti. Ciononostante, è difficile pensare qualsiasi sistema pratico che possa eliminare tutte le parzialità. Anche con i nostri rimedi, per esempio, è ancora possibile che i contatti sociali dell'*auditor* con il cliente possano introdurre sottili forme di condizionamento. Ma noi miriamo ad un sistema in cui il cliente veda il revisore più alla stregua di un esattore fiscale che come proprio partner o consulente - un sistema che possa almeno attendersi un'attenuazione dei condizionamenti.

Chi pensasse di procedere nella direzione della riduzione del condizionamento, disegnando una più accentuata separazione tra *auditor* e cliente, potrebbe dover seguire modalità - quale quella di rimettere la funzione di revisione contabile ad organismi pubblici - che potrebbero creare problemi più seri di quanti non ne risolvano. Noi vediamo le nostre proposte come realistiche ed efficaci. In assenza di una radicale e innovativa riforma, noi crediamo, che ulteriori disastri contabili siano inevitabili.



L'AMBIGUITÀ NELLA CONTABILITÀ E NELL'AUDITING

Ogni anno, la rivista Money invia le registrazioni contabili di un'ipotetica famiglia ad un numero di consulenti fiscali compreso tra 30 e 50, con la domanda "Quanto dovrebbe pagare di tasse la famiglia quest'anno?". Non vi sono mai due esperti che concordino sulla cifra. La gamma delle risposte è scioccante. Nel 1998 il campo delle risposte ottenute variava da 37.715 \$ a 68.912 \$ con una differenza tra i due estremi dell'83 %.

Nonostante ciò gli esperti fiscali possono essere fieri di essersi trovati d'accordo meglio di quanto non abbia fatto un gruppo di loro colleghi che si erano sottoposti ad un analogo esperimento nel 1990: in tale gruppo i valori della valutazione oscillavano fra 6.807 \$ e 73.247 \$ con una differenza del 976 %.

Come può avvenire che un gruppo di esperti possa dissentire così ampiamente su qualcosa che sembra essere così oggettivo come la contabilità?

Ciò porta alla conclusione che la valutazione di ciò che è il reddito, di cosa è deducibile e quale può essere considerato un appropriato piano di ammortamento è un giudizio soggettivo. La richiesta di esprimere valutazioni fa parte del lavoro dell'esperto fiscale.

In maniera analoga, a livello *Corporate*, una miriade di interrogativi contabili ambigui, quali quando si debba riconoscere come realizzato il ricavo e quali voci di costo siano da spendere, aprono la porta a interpretazioni autoreferenziali.

Una voce quale le spese effettuate nell'ultimo stadio di un progetto di Ricerca e Sviluppo che per un *auditor* potrebbe essere considerata come un investimento, da un altro potrebbe, invece, essere considerata come una spesa da inserire tra i costi annuali.

Nel caso di amministratori che debbano decidere come definire il risultato economico, i due trattamenti possono condizionare pesantemente la cifra inserita nell'ultima riga del conto economico pubblicato.

Un altro fattore di ambiguità in contabilità consiste nella pratica abbastanza diffusa di negoziare sull'applicazione delle regole contabili.

In uno studio condotto da Michael Gibbins, Steven Salterio, e Alan Webb, su 93 *audit partner* operanti in società di revisione di livello internazionale, il 67% di essi dichiarava che normalmente negoziavano con il 50% o più dei loro clienti.

Tali negoziazioni, ad esempio, avrebbero potuto riguardare la data di riconoscimento dei costi e dei ricavi. Gli amministratori delle società hanno spesso urgenza di riconoscere i ricavi, mentre preferiscono dilazionare il riconoscimento di un costo. Se esistesse qualcosa di simile ad un "momento esatto" per il riconoscimento tali negoziazioni non avrebbero luogo.

Una indicazione di ambiguità nell'*auditing* è la tendenza dei clienti di ricorrere all'"*opinion-shopping*", cioè interrogare una pluralità di *auditors* sull'interpretazione di alcuni specifici problemi contabili prima di decidere a quale di essi assegnare l'incarico. Dato che non esistono conclusioni "giuste", le varie società di revisione possono fornire opinioni diverse. Da ultimo, nell'attuale discussione sulla politica di spendere le *stock-options* concesse ai dirigenti, coloro che si oppongono a tale prassi spesso argomentano che il valore di un'opzione è troppo ambiguo per poter essere accertato. Costoro addirittura adducono l'ambiguità come motivo per trascurare completamente ai fini del bilancio il valore delle opzioni che i dirigenti ricevono.
