



Facoltà di Economia

*Cattedra di Economia
Aziendale*

**IL RUOLO ED IL COORDINAMENTO DEGLI
ORGANI DI CONTROLLO NELL'AMBITO DELLA
CORPORATE GOVERNANCE**

Relatore
Prof. Giovanni Fiori

Candidato
Giulia Ventimiglia
Matr.128911

Anno accademico 2007/2008

IL RUOLO ED IL COORDINAMENTO DEGLI ORGANI DI CONTROLLO NELL'AMBITO DELLA CORPORATE GOVERNANCE

Introduzione	1
 Capitolo I: Cosa è la Corporate Governance	
1.1 Il sistema e i principi del governo societario.....	3
1.2 Quadro normativo : la disciplina vigente.....	8
 Capitolo II: Il Sistema dei controlli interni e suo coordinamento	
2.1 L'importanza dei controlli interni ed esterni.....	11
2.2 Il Sistema di Controllo Interno.....	13
2.3 Relazione tra gli organi e le funzioni preposte al controllo interno aziendale.....	19
2.4 Relazione tra il Comitato per il controllo interno(Audit Committee) e gli altri organi.....	21
2.5 Il Collegio Sindacale e sue relazioni con gli altri organi di controllo.....	24
2.6 L'Internal Auditing e sue relazioni con gli altri organi di controllo.....	28
2.7 Il Dirigente Preposto e sue relazioni con gli altri organi di controllo.....	31
2.8 Organismo di Vigilanza e sue relazioni con gli altri organi di controllo.....	33
 Capitolo III: Sistema dei controlli esterni	
3.1 Diverse tipologie di controllo esterno.....	36

3.2 I controlli svolti dall'Organo di revisione.....	46
Conclusioni	50
Bibliografia	52

INTRODUZIONE

La Corporate Governance tratta la definizione dei diversi meccanismi volti ad assicurare gli interessi degli investitori o, più in generale, dei diversi soggetti, i cosiddetti stakeholders, coinvolti nella vita dell'impresa, come fornitori, clienti, lavoratori.

Il governo dell'impresa è una funzione che è attribuita al soggetto economico che si identifica con la persona od il gruppo di persone che hanno ed esercitano il potere, subordinatamente ai vincoli d'ordine giuridico e morale a cui sono sottoposti.

Il soggetto economico è il titolare dell'attività amministrativa, o management, e governa l'impresa fissandone gli obiettivi della gestione, al fine di consentire alla stessa di svolgere la sua funzione strumentale volta al soddisfacimento dei bisogni dell'uomo.

L'espressione "Corporate Governance" attiene nello specifico il soggetto giuridico e riguarda l'insieme delle "regole di governo" e delle procedure in cui si sostanzia il sistema di direzione e controllo delle società di capitali e che di fatto individua i vincoli di ordine giuridico e morale che il soggetto economico, individuando la forma giuridica di esercizio dell'impresa, deve osservare nella propria attività economica.

Con il presente lavoro ci proponiamo di esporre, in particolare, un aspetto della vita delle imprese, ossia il coordinamento tra i vari organi di controllo che partecipano attivamente nella gestione delle attività, consentendo il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In anni recenti, in particolare nell'ultimo decennio, si è fortemente sviluppato il dibattito sulla corporate governance.

Ciò è avvenuto in concomitanza e in stretta connessione con la notevole evoluzione dell'attività d'impresa da cui aveva avuto origine una rilevante crescita dimensionale sfociata nell'affermazione della grande impresa e nel conseguente frazionamento della proprietà.

Dalla fine degli anni novanta il legislatore ha operato con intensità per ammodernare il nostro diritto societario; con l'obiettivo di renderlo adeguato ad un contesto operativo caratterizzato da integrazione dei mercati, innovazione tecnologica, maggiore concorrenza, contesto che richiede, per le imprese, semplificazione delle procedure, flessibilità organizzativa, ampliamento degli spazi di autoregolamentazione.

Inizieremo facendo una esposizione generale, di cosa è la corporate governance, per poi esporre nel particolare i diversi sistemi di controllo (interni ed esterni), i relativi organi, preposti allo svolgimento di tali funzioni e il loro coordinamento.

Capitolo I

Cosa è la Corporate Governance

1.1 Il sistema e i principi del governo societario

All'interno di una impresa la Corporate Governance è un'attività di vertice, diretta allo sviluppo di decisioni e di azioni orientate al conseguimento ottimale degli interessi, tra loro a volte anche contrapposti, confluenti nell'impresa. La relativa attuazione definisce le modalità di istituzione di durevoli relazioni positive con tutti gli stakeholder d'impresa, le potenzialità di successo, di crescita e di affermazione nell'ambiente, la capacità di ottenimento di consenso e di risorse.

Con il termine governance, in genere, si individua l'insieme delle attività di governo dell'impresa, sviluppate dai vertici e dall'organizzazione per l'ottimizzazione delle performance economiche, competitive e socio-ambientali. La governance rappresenta in effetti il sistema attraverso cui le imprese si relazionano con i propri interlocutori, deriva dalle scelte perfezionate dagli organi di corporate governance e si fonda su un insieme di meccanismi e di strumenti di controllo interno diretti a garantirne l'attuazione nell'ambito della gestione.

La corporate governance individua invece il governo d'impresa quale attività di vertice sviluppata da specifici organi con funzioni di tipo amministrativo e di controllo (consiglio di amministrazione, consiglio di gestione, collegio sindacale, ecc.).

L'interesse per i metodi di corporate governance è cresciuto molto in tempi recenti : la significativa crescita dimensionale delle imprese, l'inasprimento della

concorrenza, le strategie aziendali spesso discutibili e avventate da un lato ; l'eccezionale dinamismo dei sistemi economici e la straordinaria evoluzione dei mercati finanziari, dall'altro, hanno originato, già dalla seconda metà degli anni '80, un notevole aumento di interesse alla tematica in oggetto.¹

Il termine corporate governance si riferisce a diversi ambiti della vita aziendale. Esso può descrivere:

- i processi con cui le società sono dirette e controllate;
- le attività con cui s'incoraggiano le aziende a seguire dei codici (linee guida di corporate governance);
- le tecniche di investimento basate sul possesso attivo (fondi di corporate governance);
- un campo dell'economia che studia i problemi che derivano dalla separazione della proprietà dal controllo.

Più in generale, la corporate governance abbraccia una serie di regole, relazioni, processi e sistemi aziendali, tramite le quali l'autorità fiduciaria è esercitata e controllata.

Tra le regole rientrano le leggi del paese e le regole societarie interne. Le relazioni includono quelle tra tutte le parti coinvolte nella società, come i proprietari, i manager, gli amministratori (qualora esista un Consiglio di amministrazione), le autorità di regolazione, nonché i dipendenti e la società in senso ampio. I processi e i sistemi hanno a che fare con i meccanismi di delega dell'autorità, la misurazione delle performance, sicurezza, reporting e contabilità.²

In questo modo, la struttura della corporate governance esprime le regole e i processi con cui si prendono le decisioni in una società. Fornisce anche la struttura con cui

¹ Daniela M. Salvioni, *Corporate governance, controllo e trasparenza*, Franco Angeli, 2007.

² Zattoni, Alessandro, Giuseppe Airolidi. *Corporate Governance*. Milano, Egea, 2006

vengono decisi gli obiettivi aziendali, nonché i mezzi per il raggiungimento e la misurazione dei risultati raggiunti.

Le società di capitali possono scegliere tra tre diversi sistemi di governance:

- **ordinario**: tipico della tradizione italiana si applica in assenza di diversa scelta statutaria;
- **dualistico**: tipico della tradizione tedesca, è così denominato in quanto l'amministrazione della società è ripartita tra due diversi organi: il consiglio di gestione e il consiglio di sorveglianza.
- **monistico**: tipico della tradizione anglosassone è così denominato in quanto prevede la presenza di un solo organo, il consiglio di amministrazione, che nomina al suo interno il comitato per il controllo.

Il **sistema dualistico** è caratterizzato dalla presenza di due organi particolari:

- il consiglio di gestione;
- il consiglio di sorveglianza.

I componenti del consiglio di gestione:

- devono essere almeno due, anche non soci e sono nominati dal consiglio di sorveglianza per non più di tre esercizi;

- possono essere revocati in ogni momento dal consiglio di sorveglianza;
- sono soggetti alla stessa responsabilità degli amministratori.

I componenti del consiglio di sorveglianza:

- devono essere almeno tre e sono nominati dall'assemblea per tre esercizi (rinnovabili);
- possono essere revocati in ogni momento dall'assemblea;
- sono soggetti alle cause di decadenza previste per i sindaci.

Il sistema monistico prevede:

- un organo unitario di gestione;
- il consiglio di amministrazione, al cui interno viene designato un comitato di controllo.

Al consiglio di amministrazione si applicano parte delle norme previste per il consiglio di amministrazione nel sistema ordinario.³ Per il comitato di controllo valgono le seguenti regole:

- i suoi componenti sono designati dal consiglio di amministrazione (in

³ Bianchi, Marcello, Magda Bianco, Silvia Giacomelli, Paces Alessio e Trento Sandro, *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Bologna, il Mulino, 2006.

un numero di almeno tre se la società fa ricorso al mercato del capitale di rischio);

- essi devono presentare particolari requisiti di professionalità e indipendenza;
- il presidente viene designato dalla maggioranza, sono applicabili le norme del collegio sindacale e del comitato di controllo.

1.2 Quadro normativo: la disciplina vigente

Dalla fine degli anni novanta il legislatore ha operato con intensità per ammodernare il nostro diritto societario; con l'obiettivo di renderlo adeguato ad un contesto operativo caratterizzato da integrazione dei mercati, innovazione tecnologica, maggiore concorrenza; contesto che richiede, per le imprese, semplificazione delle procedure, flessibilità organizzativa, ampliamento degli spazi di autoregolamentazione.⁴

Tappe fondamentali di questo processo sono stati il Testo unico bancario (1993), il Testo unico della finanza (1998), la riforma del diritto societario (2003) e, da ultimo, la normativa a tutela del risparmio (2005).

La Banca d'Italia ha partecipato attivamente a questo processo. Nel 1993 il Testo unico bancario ha profondamente innovato la corporate governance delle banche; sotto tale profilo il TUB ha anticipato le successive riforme normative che hanno ampliato l'autonomia statutaria assicurando il bilanciamento dei poteri tra chi gestisce e chi controlla.⁵ A fronte degli episodi che negli ultimi anni hanno interessato i mercati finanziari, la risposta dell'ordinamento è consistita - legge sulla tutela del risparmio n. 262/05 - in una parziale ma importante rivisitazione dell'assetto legislativo della corporate governance, segnatamente dell'impresa con titoli quotati. I meccanismi giuridici preesistenti sono risultati profondamente modificati.

Alla fissazione delle regole della governance bancaria concorrono una pluralità di soggetti e di istituzioni non solo nazionali ma anche sovranazionali.

La disciplina comunitaria, il Comitato di Basilea, il Sistema europeo delle Banche centrali, i comitati costituiti nell'ambito della procedura regolata dal cosiddetto Rapporto Lamfalussy costituiscono tangibili esempi di questo complesso sistema di concorso di fonti eterogenee nel prevedere, determinare, applicare la regola tesa a governare i contrapposti interessi presenti nell'attività bancaria. Importanti imprese

⁴ Airoldi G., Brunetti G. Coda V., Corso di economia aziendale, Il Mulino, Bologna, 2005

⁵ Rainer Masera, La corporate governance nelle banche.

bancarie e gruppi italiani hanno disegnato e adottato modelli di organizzazione e di gestione in grado di circoscrivere la responsabilità amministrativa dell'ente per i reati ex d. lgs. 231/2000.

Detti modelli estendono la loro portata alla promozione di regole di condotta nella conduzione degli affari, stabilendo principi di trasparenza, correttezza e lealtà nei confronti degli interlocutori dell'impresa e degli azionisti, attuali o potenziali. Tale scelta risponde all'esigenza di instaurare un clima di fiducia con tutte le controparti delle proprie iniziative.

Il cammino di integrazione europea richiede necessariamente modifiche a tutti quei comportamenti che ne impediscono la realizzazione nei tempi previsti. Ogni paese si vede quindi coinvolto nel dover valutare i provvedimenti comunitari per recepire il poco o il tanto richiesto.

Indubbiamente la riforma "Draghi" ha introdotto alcune variazioni che tendono a proiettare il nostro paese in un'ottica internazionale.

Il collegio sindacale, questo organo societario così poco conosciuto all'estero, è stato oggetto di alcune modifiche che possono portarlo ad essere sempre più assimilato ad altri organismi esistenti in alcuni paesi della comunità.

Questa Legge, oltre che alla normazione secondaria, ha lasciato ampi spazi all'autoregolamentazione da parte degli enti di gestione del mercato, ed all'autonomia statutaria. In forza di ciò, molti principi di Corporate Governance sono stati specificati, a livello di normativa secondaria, in particolar modo dai regolamenti attuativi emanati successivamente da CONSOB.

Un ulteriore importante intervento in questo ambito si è avuto con il "*Codice di Autodisciplina*" per le società quotate, emanato nell'ottobre 1999 dalla Borsa Italiana S.p.A. (d'ora in avanti indicato come il "Codice Preda"). Oltre agli adeguamenti obbligatori, alcune società, anticipando in qualche caso le raccomandazioni del Codice Preda, hanno introdotto volontariamente innovazioni tendenti a migliorare la propria Governance, anche al di sotto del livello statutario.⁶

Con d.lgs. 24 febbraio 1998 n. 58 recante "disposizioni in materia di intermediazione

⁶ Pricewaterhousecoopers, Rapporto sulla concreta applicazione delle norme e dei principi in tema di Corporate governance, 1999.

finanziaria, ai sensi degli artt. 8 e 21 della l. 6 febbraio 1996, n. 52” il legislatore ha dato attuazione a quanto previsto da una delega contenuta nella legge comunitaria per il 1994 con la quale si consentiva al legislatore delegato, in sede di riordinamento normativo della disciplina concernente gli intermediari ed i mercati finanziari, di modificare altresì la normativa relativa alle società emittenti titoli sui mercati regolamentati.⁷

La riforma del diritto societario del 2003, ha riguardato in particolare, le società per azioni. Per ciascuna tipologia di organo – assemblea, organo di amministrazione, organo di controllo – si procede alla disamina dei profili caratterizzanti il modello tradizionale (dualistico orizzontale esistente antecedentemente al 2003), ponendoli a confronto con quelli alternativi – dualistico verticale e monastico – richiamando altresì la disciplina normativa ed autoregolamentare prevista per le società che accedono al pubblico risparmio.

Il ricorso al mercato dei capitali presuppone, infatti, l’adempimento di un più ampio novero di disposizioni, tese a tutelare, tra l’altro, il pubblico risparmio, la fiducia nel mercato borsistico e l’economia in generale. Alle disposizioni normative previste per le società non quotate, conseguentemente, si integrano ulteriori norme di natura sia cogente, sia autoregolamentare.⁸

⁷ D. lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, Testo unico della finanza

⁸ Daniela M. Salvioni, Corporate governance, controllo e trasparenza, Franco Angeli, 2007.

Capitolo II

Il Sistema dei controlli interni e suo coordinamento

2.1 L'importanza dei controlli interni ed esterni

Negli ultimi anni, lo scenario internazionale ha registrato un diffuso tentativo di miglioramento dell' efficacia delle differenti forme di monitoraggio esercitabili sull'attività aziendale. L'esigenza di potenziamento dei sistemi di controllo si ricollega, in particolare, ai cambiamenti intervenuti nei sistemi economici, ma soprattutto alle numerose situazioni di frodolenza manifestatesi nell'ultimo ventennio.¹⁰

Un sistema dei controlli può variamente articolarsi in funzione delle specifiche caratteristiche aziendali. Basta pensare al differente contesto normativo entro cui il sistema è chiamato ad operare, al modello di governance adottato (tradizionale, monistico, dualistico), nonché alle numerose altre variabili (dimensione, settore ecc.) che impongono o suggeriscono la presenza di una pluralità di organi di controllo adeguate alle peculiarità delle singole fattispecie.

Gli attori del sistema di controllo sono assai numerosi: la proprietà e il top management (impegnati nella definizione delle linee di indirizzo del controllo); i regulators (Borsa, Consob, Isvap, Antitrust ecc.); il consiglio d'amministrazione; il comitato per il controllo interno; il collegio sindacale (ovvero, a seconda dei modelli di governance, il consiglio di sorveglianza o il comitato di controllo); il dirigente preposto all'attestazione dei documenti contabili societari ex d.lgs. n.262/2005; la

¹⁰ Daniela M.Salvioni, Corporate governance, controllo e trasparenza, Franco Angeli, Milano, 2007

funzione di internal auditing; la società di revisione (o il revisore contabile).¹¹

Le pluralità di iniziative di controllo aventi ad oggetto l'impresa ha indotto l'uso del termine sistema di controllo, con ciò intendendo il complesso organico di elementi integrati tra loro, interdipendenti e con propri obiettivi, congiuntamente diretti a dare attuazione all'azione di controllo. La diversa finalizzazione e le difformi modalità di intervento consentono di distinguere – nell'ambito del sistema di controllo d'impresa – due sottosistemi principali, che riguardano:

- Il sistema di controllo esterno, cioè sviluppato esternamente all'impresa, da organismi da questa indipendenti e fondato sul trasferimento di informazioni riguardanti le attività ed i risultati d'impresa;
- Il sistema di controllo interno, cioè svolto all'interno dell'organizzazione secondo indirizzi e strutture definiti dagli organi di corporate governance, con difformi gradi di indipendenza ed implicante un intervento su informazioni e processi gestionali.

¹¹ Il sole 24 ore, Management, Corporate governance, Università Bocconi

2.2 Il Sistema di Controllo Interno

Il Sistema di Controllo Interno, perno su cui la Corporate Governance ruota, costituisce l'elemento catalizzatore di soggetti e funzioni che contribuiscono alla conduzione dell'impresa in modo sano, corretto e coerente con gli obiettivi aziendali.

Il sistema di controllo interno può essere definito come un insieme di meccanismi, procedure e strumenti - “controlli” - predisposti dalla direzione per assicurare il conseguimento degli obiettivi aziendali. Viene di solito strutturato per assicurare il perseguimento di tre obiettivi particolari:

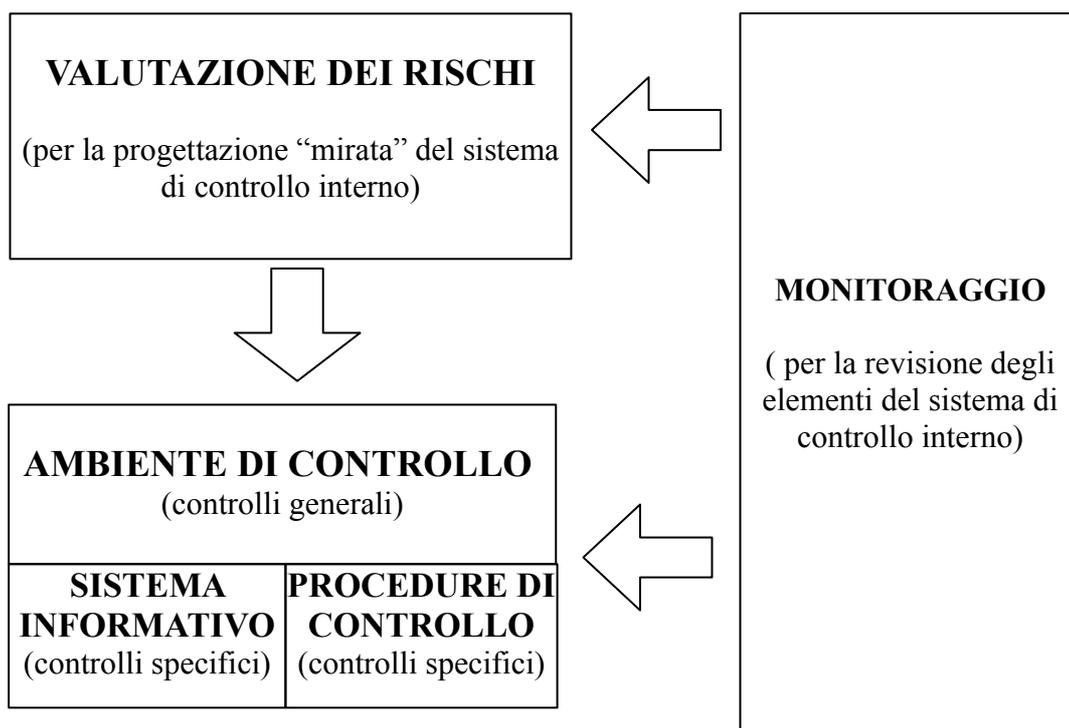
- efficacia nel conseguimento degli obiettivi aziendali ed efficienza operativa;
- attendibilità dei dati;
- conformità alle normative applicabili.

Il sistema di controllo interno ha come obiettivo quello di dare garanzie di correttezza, di trasparenza e di rispetto delle attese di tutti i portatori di interesse ed è attuato a diverso titolo da soggetti diversi (amministratori, dirigenti, altri soggetti)¹²; il sistema risulta essere articolato in cinque elementi:

- l'ambiente di controllo: il contesto aziendale ed i soggetti che operano nell'organizzazione con i loro valori, competenze, integrità;

¹² Beretta S., Valutazione dei rischi e controllo interno, Egea, Milano, 2004.

- l'informazione e la comunicazione: la corretta gestione dell'informazione con la finalità di una corretta attività operativa e controllo aziendale;
- l'identificazione e valutazione dei rischi: la procedura di gestione dei rischi finalizzata ad individuare le attività di controllo;
- l'attività di controllo: le procedure di controllo vengono elaborate e messe in atto per garantire l'efficace attivazione dei provvedimenti ritenuti indispensabili dal management per poter ridurre i rischi connessi al raggiungimento degli obiettivi aziendali;
- il monitoraggio: l'attività di verifica del corretto funzionamento di tale sistema di controllo, in modo da reagire in maniera rapida ed efficace alle sollecitazioni del contesto competitivo.



Il sistema di controllo interno così rappresentato è un tutt'uno con le singole parti; la scomposizione in tali elementi è utile ai fini dell'indagine e dell'attività di implementazione dei sistemi di controllo.

La complementarietà di questi elementi richiede che nell'indagare i singoli elementi siano sempre considerate le relazioni che li legano gli uni agli altri.

Il funzionamento del sistema di controllo interno, prevede la definizione di ruoli e di relazioni tra i diversi attori coinvolti, i ruoli svolti in termini di controllo prevedono che:

- il consiglio di amministrazione definisca le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e ne valuti l'adeguatezza in conformità alle

caratteristiche dell'impresa;

- l'amministratore esecutivo (di solito un amministratore delegato) sovrintenda alla funzionalità del sistema di controllo interno curando l'identificazione dei principali rischi aziendali e applicando le linee di indirizzo previamente definite dal consiglio di amministrazione;
- il preposto al controllo interno (spesso coincide con il responsabile dell'internal auditing) verifichi l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno, esprima una valutazione sulla idoneità del sistema a conseguire un accettabile profilo di rischio complessivo;
- il comitato per il controllo interno assista il consiglio di amministrazione nell'espletamento dei suoi compiti;
- gli altri attori del sistema sono tutti coloro che a diverso titolo sono coinvolti nelle attività di controllo dettate da norme, regole e procedure.

Le finalità del sistema di controllo interno evidenziano la circolarità delle relazioni che si instaurano a partire dall'efficacia delle scelte di controllo interno a livello di governance; le decisioni derivanti dalle scelte effettuate, correttamente trasmesse e diffuse, consentono il fattivo orientamento delle attività per la realizzazione degli indirizzi di governo.

Il processo di controllo concretizza l'attuazione delle scelte e permette la verifica di: fattibilità e valutazione dei rischi inerenti, adeguatezze di strutture e risorse, attendibilità di informazioni e conformità delle procedure, allo scopo di creare integrazione e coordinamento e di agevolare la collaborazione per ottimizzare le scelte di controllo interno a livello di governance¹³.

Inoltre, sempre in merito alla realizzazione di un governo d'impresa efficace ed efficiente, risulta fondamentale evidenziare i seguenti principi:

¹³ Pini M., Il sistema di controllo interno, Egea, Milano, 2000

- univocità e centralità del Sistema di controllo interno che richiede:
 - una chiara definizione dei livelli in cui si articola il presidio complessivo del Sistema:
 - ◆ **primo livello:** definisce e gestisce i controlli c.d. di linea, insiti nei processi operativi, ed i relativi rischi;
 - ◆ **secondo livello:** presidia il processo di gestione e controllo dei rischi legati all'operatività garantendone la coerenza rispetto agli obiettivi aziendali e rispondendo a criteri di segregazione che consentono un efficace monitoraggio.
 - ◆ **terzo livello:** fornisce valutazioni indipendenti sul disegno e sul funzionamento del complessivo Sistema di controllo interno attraverso valutazioni indipendenti;
 - la necessità di un **approccio integrato** e omogeneo alla **gestione e valutazione** degli aspetti di disegno e funzionamento del Sistema di Controllo Interno per garantire valutazioni coerenti da parte di tutti i soggetti coinvolti, distinguendo con i necessari parametri tra gli aspetti di disegno del sistema e quelli di funzionamento;

- **esaustività e trasversalità** della valutazione dei **rischi**, che consente di ottenere una copertura per l'intera organizzazione;

- la necessità di **meccanismi di assurance** per un continuo allineamento delle funzionalità e del funzionamento del Sistema di controllo interno rispetto alle esigenze di governo e controllo aziendale¹⁴.

¹⁴ IAA, Associazione italiana internal auditors

La condizione necessaria per la realizzazione di questo principio è l'indipendenza e la segregazione tra le responsabilità operative e di controllo, evitando così potenziali conflitti di interesse tra funzioni organizzative e posizioni individuali.

2.3 Relazioni tra gli organi e le funzioni preposte al controllo interno aziendale.

I processi di interazione tra gli organi rappresentano uno dei fondamentali meccanismi operativi di funzionamento del Sistema integrato di Controllo Interno.

I principali portatori d'interesse nei confronti del Sistema di controllo interno (investitori, creditori, regolatori ecc.) fanno affidamento sulla capacità dell'azienda di conseguire pienamente le esigenze espresse dai soggetti coinvolti, altrimenti si verifica l'impossibilità per l'organizzazione di evolvere da una "sommatoria di controlli" ad un "sistema di controllo". I soggetti coinvolti in tali relazioni sono:

- Comitato per il Controllo interno
- Collegio Sindacale
- Organismo di vigilanza
- Dirigente Preposto
- Internal Auditing
- Risk Management

Data la non facile possibilità di individuare con chiarezza a quali finalità risponde ogni interazione tra organi e funzioni, può essere utile individuare gli obiettivi perseguiti dai soggetti; in questo modo la classificazione delle finalità, dalle quali prendono corpo le relazioni tra le funzioni e gli organi di controllo, sono stati indicati quattro scopi principali:

- La prima finalità è di tipo **informativo**: la quale porta alla conoscenza dei fatti acquisita mediante la partecipazione ad incontri o con scambio documentale. Rappresenta un elemento di grande necessità da cui nessun soggetto può prescindere per il corretto ed esauriente espletamento delle proprie funzioni;
- La seconda è di tipo **partecipativa**: prevede la partecipazione di un organo ad incontri con una o più funzioni, in modo tale da essere a conoscenza delle materie trattate e dare il proprio contributo nella trattazione degli argomenti all'ordine del giorno;
- La terza finalità è di tipo **consultivo**: consiste nella possibilità di esprimere un parere preventivo su molteplici argomenti.
- La quarta è di **assurance**: una funzione/organo indipendente fornisce ad un'altra indicazioni sul conseguimento di alcuni obiettivi aziendali di governo prestabiliti. La sua funzione è prettamente di monitoraggio continuo delle attività di business.
- Una finalità particolare è quella di **attuazione di direttive** ovvero quando un organo ha la possibilità di avvalersi dell'apporto di altri nell'espletamento dei propri fini istituzionali, con la possibilità di condividere la realizzazione delle proprie attività.

2.4 Relazione tra il Comitato per il controllo interno(Audit Committee) e gli altri organi.

Il comitato per il controllo interno supporta il Consiglio d'amministrazione nella valutazione dell'adeguatezza del sistema di controllo interno, nel contempo svolge anche altri compiti.

Per una più facile comprensione dei rapporti intercorrenti tra i vari soggetti e per una migliore individuazione di come le funzioni dei vari organi sono coordinate, risulta più conveniente esaminarli due per volta.

In base alla finalità della relazione possiamo iniziare nel mettere in evidenza come vengono coordinate le attività svolte tra il Comitato per il controllo interno e il Collegio Sindacale.

Tra i due organi si viene ad instaurare una relazione di tipo:

- Informativa e la modalità di attuazione di questa relazione comporta che: il Comitato per il Controllo Interno fornisca semestralmente al Collegio Sindacale le informazioni rilevanti per lo svolgimento delle sue funzioni; essendo bidirezionale anche il Collegio Sindacale fornisce semestralmente al Comitato per il Controllo Interno le informazioni rilevanti per lo svolgimento delle sue funzioni;
Il Collegio Sindacale può chiedere al Comitato per il controllo interno informazioni specifiche su fatti d'interesse rientranti nell'ambito di attività del Comitato per il Controllo Interno;
Il Collegio Sindacale, inoltre, informa il comitato per il controllo interno delle richieste inoltrate all'Internal Audit che possono determinare delle modifiche al piano di audit;

- Partecipativa e la modalità di attuazione di questa relazione comporta che: un membro del Collegio Sindacale partecipi agli incontri del Comitato per il controllo interno in qualità di uditore;
- Assurance e la modalità di attuazione della relazione comporta che: Il Collegio Sindacale contribuisca a fornire un continuo monitoraggio sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società nei confronti dei soci.

Per poter fare ciò deve essere informato sull'operato del comitato per il controllo interno per poter impostare in maniera corretta le varie attività di assurance.

Ora, invece, passiamo ad analizzare le interrelazioni tra il comitato per il controllo interno e l'Internal Audit.

Tra i due organi si viene ad instaurare una relazione di tipo:

- Informativa e la modalità di attuazione della relazione prevede che: l'internal auditing riferisca sull'attività svolta, almeno ogni sei mesi su richiesta del Comitato per il controllo interno o su propria iniziativa; a sua volta l'Internal Auditing presenta annualmente il piano di audit per informazione e approvazione da parte del Consiglio d'Amministrazione;
- Conoscitiva-partecipativa: l'Internal Auditing partecipa agli incontri del Comitato per il controllo interno, in funzione di uditore.
- Consultiva: il comitato per il controllo interno esprime un parere preventivo sui requisiti, le candidature ecc. del responsabile del Internal Audit e del suo management;
- Assurance: l'Internal Audit, almeno annualmente su richiesta del Comitato per il controllo interno, effettua controlli sulla modalità con cui viene svolta la gestione dei rischi, sul rispetto dei piani già definiti ed esprime una

valutazione sull'adeguatezza del sistema di controllo interno.

- Attuazione di direttive: il comitato per il controllo interno chiede di eseguire specifiche attività di verifica.

Per quanto riguarda il coordinamento tra il Comitato per il Controllo Interno e il Dirigente Preposto possiamo individuare relazioni di tipo:

- Conoscitiva-informativa: il Dirigente Preposto riferisce ogni sei mesi al Comitato per il Controllo Interno sull'idoneità dei poteri e dei mezzi a sua disposizione; sull'adeguatezza delle procedure amministrativo-contabile, sui possibili problemi emersi e sulle azioni intraprese;
- Conoscitiva-partecipativa: il Dirigente preposto partecipa alle riunioni del Comitato per il controllo interno che trattino argomenti inerenti alla materia contabile.

In fine, le interrelazioni tra il Comitato per il controllo interno e il Risk Management mettono in atto una relazione di tipo:

- Conoscitiva-informativa: il Risk Management riferisce sull'attività svolta almeno ogni sei mesi per volontà del Comitato per il Controllo interno o su propria iniziativa;
- Consultiva: il Comitato per il controllo interno esprime un parere sulla nomina del responsabile del Risk Management; mentre il Risk Management fornisce consulenza al Comitato per il controllo interno in merito alle politiche per la gestione del rischio.

2.5 Il Collegio Sindacale e sue relazioni con gli altri organi di controllo.

Il Collegio Sindacale svolge funzioni prettamente di vigilanza sull'amministrazione della società.

La disciplina del Collegio sindacale ha subito profonde modifiche con lo scopo di rendere sempre più efficace ed efficiente la relativa attività di vigilanza; con il tempo, infatti, la situazione si è migliorata per effetto di una serie di interventi legislativi. Ricordiamo, da ultimo, la legge sulla tutela del risparmio (legge 28-12-2005 n. 262) che ha parzialmente riformato la composizione del collegio sindacale e i requisiti dei sindaci.

Diversamente disciplinata risulta essere la composizione del collegio sindacale per quanto riguarda le società quotate e non: per quanto riguarda le società con azioni non quotate il collegio sindacale si compone di tre o cinque membri effettivi e devono inoltre essere nominati due membri supplenti; mentre per le società quotate, fermo restando il numero minimo di sindaci, l'atto costitutivo della società può oggi determinare liberamente il numero dei sindaci adeguando in questo modo la loro composizione alla complessità dell'impresa sociale.

I sindaci devono essere dotati di particolari requisiti di professionalità e di indipendenza; in relazione alla finalità di indipendenza dei sindaci anche il loro compenso segue questo fine infatti deve essere predeterminato ed invariabile durante il corso della carica. I sindaci restano in carica per tre esercizi e sono rieleggibili¹⁵.

Funzione primaria, anche se non esclusiva, del collegio sindacale è quella di controllo.

In base all'attuale disciplina, il controllo del collegio sindacale ha per oggetto l'amministrazione della società intesa in maniera globale e si estende a tutta l'attività sociale, al fine di assicurare che venga svolta nel rispetto della legge e dell'atto

¹⁵ Mario Campobasso, Manuale di diritto Commerciale; Utet

costitutivo.

In particolare, il collegio sindacale vigila sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

Adeguatezza che viene intesa come idoneità del sistema ad assolvere efficacemente i compiti a cui è preposto. In tale ottica, l'attività del Collegio Sindacale, pertanto, è indirizzata alla generale valutazione dell'effettiva idoneità del sistema di controllo interno a svolgere le proprie mansioni, senza sovrapporsi in alcun modo agli altri soggetti coinvolti, se non rilevando le inefficienze del sistema stesso e, eventualmente, suggerendo all'Alta Direzione le azioni correttive.

L'attività di controllo e di monitoraggio viene svolta con il costante e continuo contatto con il Responsabile della Funzione di controllo interno, sia attraverso l'esame dei reports periodici (trimestrali) redatti dallo stesso, sia mediante la compilazione di check lists appositamente predisposte¹⁶.

Il potere del Collegio sindacale oltre ad essere mutato in seguito ai cambiamenti a livello normativo, anche per le competenze attribuite al Comitato per il controllo interno, rendendo necessario un attento coordinamento tra i due organi a livello aziendale.

Un importante contributo nello svolgimento dei compiti affidati all'organo viene ad essere realizzato dal inserimento di altri soggetti, in particolare l'Interna Audit e il Dirigente Preposto.

Nello svolgimento delle proprie funzione il Collegio Sindacale entra in contatto con altri organi di controllo mettendo in atto una serie di relazione, le quali devono essere costantemente coordinate per poter operare efficacemente e raggiungere gli obiettivi aziendali.

Per quanto riguarda le relazioni intercorrenti tra il Collegio Sindacale e il Comitato per il Controllo Interno sono già state analizzate nel paragrafo precedente; di seguito verranno mostrate/illustrate le interrelazioni con le altre funzioni operanti nel sistema di controllo.

Passiamo ora ad analizzare la relazione tra il Collegio Sindacale e l'Internal Audit, la quale è di tipo:

¹⁶ Paolo Moretti, il Governo Societario; il Sole 24ore

- Conoscitiva-informativa e la modalità con cui viene realizzata comporta che: Internal Audit presenti annualmente il proprio piano di lavoro e riferisca sull'attività svolta, almeno ogni sei mesi; il collegio sindacale, invece, informi l'Internal Audit sull'attività svolta nell'ambito del sistema di controllo interno;
- Conoscitiva-partecipativa: Internal Audit partecipa alle adunanze del Collegio Sindacale sistematicamente;
- Consultiva: il collegio sindacale esprime un parere sulla nomina e revoca del responsabile della funzione di Internal Audit.
- Assurance: Internal Audit riferisce, almeno annualmente, sulla modalità con cui viene svolta la gestione dei rischi ed esprime la valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno;
- Attuazione di direttive: il collegio sindacale richiede l'esecuzione di specifiche attività di audit.

La relazione che, invece, si viene a creare tra il Collegio sindacale e il Dirigente Preposto è di tipo:

- Conoscitiva-informativa e la modalità con cui viene attuata e che permette un coordinamento tra questi due organi, prevede che: il collegio sindacale informi semestralmente il Dirigente Preposto in merito all'attività rilevante per lo svolgimento dei suoi compiti;
- Conoscitiva-partecipativa: il dirigente preposto partecipa alle adunanze del collegio sindacale in merito a temi che sono di sua competenza;
- Consultiva: il collegio sindacale esprime un parere sulle modalità di nomina del dirigente preposto.

Infine, possiamo ad analizzare la relazione tra il Collegio sindacale e il Risk management, la quale è di tipo:

- Conoscitiva-informativa e la sua modalità di attuazione prevede che: il Risk Management riferisca sull'attività svolta con focus sul controllo dei rischi, almeno ogni sei mesi;
- Consultiva: il collegio sindacale esprime un parere preventivo sulla nomina del Risk Management.

2.6 L'Internal Auditing e sue relazioni con gli altri organi di controllo.

L'internal Auditing (revisione interna) è stata introdotta dapprima dalle disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia e dall'ISVAP e successivamente, per le società quotate, dall'introduzione del D. Lgs. 58/98 (cd. Legge Draghi) con la finalità di monitorare lo svolgimento delle attività aziendali in modo da ottimizzare l'allocazione dei propri interventi, e quindi delle proprie risorse.

L'Internal Auditing è 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, valutando e migliorando i processi di controllo, di gestione dei rischi e di Corporate Governance.

Il controllo che effettua l'Internal Auditing è un controllo che si definisce “operativo”, dato che si sostanzia nell'insieme delle verifiche finalizzate a proteggere l'azienda dal manifestarsi dei rischi operativi, definiti come il rischio di perdite risultante da inefficienze o inadeguatezze di processi, persone o eventi esterni¹⁷.

L'internal auditor, ovvero il soggetto preposto allo svolgimento dell'attività di internal auditing, deve possedere requisiti di indipendenza ed obiettività, ossia che tale soggetto operi secondo neutralità e professionalità, rispettando i compiti che gli spettano.

Il processo di revisione interna prevede una sequenza di attività, ordinate e finalizzate ad accrescere il valore della governance attraverso l'ottenimento e il mantenimento nel tempo di precisi risultati che ne definiscono al contempo gli obiettivi.

I principali obiettivi perseguiti dall'attività di internal auditing possono essere così individuati:

- valutazione dell'adeguatezza della struttura dei controlli;

¹⁷ Valter Cantino, Corporate Governance misurazione della performance del SCI; Milano. Dott. A. Giuffrè

- accertamento dell'attendibilità dei dati e delle informazioni, attraverso la verifica dell'affidabilità dei diversi elementi predisposti dall'organizzazione;
- verifica della conformità delle procedure interne rispetto alle normative applicabili evitando il rischio di sanzioni;
- monitoraggio e accertamento della tutela e conservazione del patrimonio aziendale¹⁸.

La mission della funzione di Internal Auditing è sostanzialmente nota, quanto meno nei suoi tratti essenziali. Si tratta di una funzione aziendale normalmente posta in staff all'Alta Direzione preposta al monitoraggio del Sistema di Controllo Interno (SCI)¹⁹.

Per consentire un efficace svolgimento delle attività e il raggiungimento degli obiettivi prefissati, risulta fondamentale analizzare i rapporti intercorrenti tra l'internal Auditing e le altri organi di controllo, in particolare occorre analizzare le relazioni che si instaurano con il Risk Management e il Dirigente preposto, visto che il Comitato per il Controllo Interno e il collegio sindacale sono stati già esaminati.

L'internal Auditing in relazione con il Dirigente Preposto mette in atto una relazione con finalità di tipo:

- Conoscitiva-informativa che viene attuata mediante un coordinamento delle proprie attività, ovvero : l'internal Audit riferisce al dirigente preposto, almeno ogni sei mesi, sulle attività pianificate, in corso concluse e sui relativi risultati in ambito amministrativo-contabile; il dirigente preposto, invece, segnala anomalie del sistema amministrativo-contabile per le quali è richiesto un contributo da parte dell'internal audit;
- Assurance: l'internal audit esegue attività di audit sull'operato del dirigente

¹⁸ Daniela M. Salvioni, Corporate governance, controllo e trasparenza; Franco Angeli.

¹⁹ Alessandro Zattoni, Corporate governance; Università Bocconi, il sole 24ore

preposto al fine di assicurare assurance al comitato per il controllo interno e al collegio sindacale; internal audit, fornisce assurance al dirigente preposto sullo stato del controllo interno in ambito amministrativo-contabile;

- Consultiva: l'internal audit contribuisce alla valutazione dell'adeguatezza dei processi amministrativo contabili fornendo le proprie considerazioni in base all'attività di audit svolta;
- Attuazione di direttive: il Dirigente preposto si avvale dell'internal audit che effettuata una valutazione dello stato dei controlli sui processi di competenza del Dirigente preposto.

L'internal Audit, invece, in relazione con il Risk Management crea una relazione con finalità di tipo:

- Consultiva-informativa e la modalità con cui viene attuata comporta che: l'internal audit trasmetta al risk management ogni sei mesi relazioni specifiche sull'esito delle verifiche effettuate;
- Conoscitiva-partecipativa: l'internal audit partecipa agli incontri tenuti dalla funzione risk management con il comitato per il controllo interno e il collegio sindacale;
- Assurance: l'internal audit esegue attività di audit sull'operato della funzione risk management con lo scopo di fornire assurance al comitato per il controllo interno e al collegio sindacale; l'internal audit, invece, fornisce assurance alla funzione risk management sull'entità del rischio residuo²⁰.

²⁰ IAA, Associazione Italiana Internal Auditors

2.7 Il Dirigente Preposto e sue relazioni con gli altri organi di controllo.

L'introduzione di una figura giuridicamente identificata come il “Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari”, prevista dal D.Lgs 262/05, ha allineato l'Italia alla prassi internazionale dove la figura del Chief Financial Officer (CFO), a cui il ruolo del Dirigente Preposto si ispira, è da tempo riconosciuta in un ruolo autorevole sul piano interno ed esterno.

Il legislatore, con l'introduzione di tale nuova figura si propone:

- di aumentare la trasparenza informativa societaria;
- di rendere più efficace il sistema dei controlli interni.

Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili svolge una indubbia funzione di garanzia per gli stakeholder, in quanto è tenuto a sottoscrivere una dichiarazione di corrispondenza tra le risultanze documentali, i libri e le scritture contabili, sottoponendosi in questo modo ad un regime di responsabilità analogo a quello degli amministratori.

L'attestazione del dirigente deve accompagnare i bilanci annuali, le relazioni semestrali e qualsiasi altra comunicazione di carattere economico-finanziario divulgata dall'impresa. A questo proposito, il dirigente è responsabile di predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la redazione dei documenti di bilancio, sotto la vigilanza dell'organo amministrativo²¹.

Inoltre, il dirigente deve essere messo nelle condizioni di effettuare verifiche sulle

²¹ Valter Cantino, Corporate Governance, misurazione della performance del SCI; Giuffrè 2007

procedure utilizzate in qualsiasi area aziendale e con riferimento a tutte le operazioni che, anche indirettamente, possono impattare sui contenuti dei bilanci in misura tale da influenzare le valutazioni e le scelte degli investitori.

I controlli realizzati dal dirigente dovrebbero non solo essere indirizzati alle verifiche di quadratura e di corretta applicazione dei principi contabili, ma dovrebbero estendersi anche alle tecniche e alle procedure impiegate nella determinazione di specifici valori di bilancio.

Il Dirigente Preposto nello svolgimento della sua attività entra in contatto con gli altri organi di controllo realizzando relazioni con determinate finalità, al fine di raggiungere un efficace coordinamento all'interno dell'assetto organizzativo.

Le relazioni tra il Dirigente preposto e i vari organismi di controllo, in particolare per il Controllo Interno, Collegio Sindacale e Internal Audit sono state già illustrate nei paragrafi precedenti; resta da esaminare la finalità della relazione tra il Dirigente Preposto e il Risk Management che è di tipo:

- Conoscitiva-informativa, la quale viene attuata attraverso la comunicazione da parte del Dirigente del suo operato, almeno ogni sei mesi, al risk management.

2.8 Organismo di Vigilanza e sue relazioni con gli altri organi di controllo.

L'evoluzione del sistema di controllo interno delle imprese è stato influenzato in modo significativo dal D.Lgs. n. 231/2001 in quanto finalizzato a ridurre il rischio di commissione di reati da parte di soggetti che operano all'interno delle imprese.

Il D.Lgs. 231/2001 ha introdotto, per la prima volta nel nostro ordinamento, la responsabilità in sede penale degli enti, che si aggiunge a quella della persona fisica che ha realizzato materialmente il fatto illecito.

La norma sanziona particolari tipi di reati estendendo la responsabilità all'impresa che per poter esimersi da detta responsabilità deve mettere in atto un adeguato modello organizzativo di prevenzione.

I reati sono davvero molti ed è chiaro che impattano sulla gestione dei rischi aziendali con diversa intensità in relazione al tipo di prodotto, di processo e di mercato che l'impresa realizza.

Per quanto riguarda la responsabilità dell'ente, essa è configurabile nei casi in cui:

- sia stato commesso un reato per il quale la norma prevede la responsabilità dell'ente;
- tale reato sia stato commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente;
- l'autore del reato sia un soggetto in posizione cosiddetta “apicale” o sia un soggetto cosiddetto “sottoposto”.

Nell'ambito della Corporate Governance aziendale la normativa citata assume un importante ruolo in quanto viene introdotto un importante elemento: l'adozione, da

parte dell'azienda, di modelli di organizzazione, gestione e controllo, esonera, in determinate condizioni, dalla responsabilità dalle relative sanzioni pecuniarie ed interdittive.

La realizzazione del modello organizzativo prevista da tale disciplina deve consentire di:

- individuare le attività che possono condurre alla commissione dei reati tutelati dalla norma;
- prevedere protocolli specifici finalizzati a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire il verificarsi di tali reati;
- introdurre un sistema disciplinare interno a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello.

Il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del modello è, appunto, affidato all'Organismo di Vigilanza il quale oltre a ciò deve continuamente effettuare un'attività di reporting verso gli organi societari, in particolare:

- su base continuativa, con il Presidente e con l'amministratore Delegato;
- su base periodica, nei confronti del Comitato di controllo interno, verso il quale trasmette un flusso informativo relativo al funzionamento complessivo del modello di prevenzione; lo aggiorna su fatti o eventi emersi dall'applicazione del modello; oltre a mettere in atto una relazione con finalità informativa, fornisce anche assurance sull'adeguatezza e lo stato di attuazione del modello di prevenzione dal rischio reato 231; nei confronti del Collegio

Sindacale verso il quale, oltre a trasmettere un flusso informativo strutturato sull'applicazione del modello 231, partecipa su invito agli incontri del Collegio Sindacale in qualità di uditore; contribuisce a fornire assurance nei confronti dei soci sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società e sul suo funzionamento.

Per svolgere le sue funzioni l'Organismo di Vigilanza deve possedere particolari requisiti, quali:

- autonomia ed indipendenza;
- professionalità;
- continuità di azione.

Capitolo III

Il Sistema dei controlli esterni

3.1 Diverse tipologie di controllo esterno

Nel presente paragrafo ci occuperemo di particolari forme di controllo svolte, di norma d'ufficio, da organismi indipendenti esterni, in particolare da specifiche autorità di vigilanza, quali la Consob, la Banca d'Italia, l'Isvap, Agenzia delle entrate, Azienda sanitaria locale, Direzione del lavoro e dall'Amministrazione pubblica.

La **Consob** (Commissione nazionale per le società e la Borsa) , è stata istituita con la Legge 216/74, con lo scopo di assicurare un controllo pubblico sulle società quotate e sulla borsa²².

Un passaggio fondamentale nell'evoluzione delle funzioni e dell'architettura del sistema di vigilanza sul mercato, è rappresentato dalla riforma del risparmio, con la Legge 262/2005, e nel recepimento, con la Legge 62/2005 della direttiva comunitaria sugli abusi di mercato, che hanno comportato profonde modifiche nelle funzioni e nei poteri della Consob.

Questi interventi normativi hanno potenziato notevolmente il ruolo della Consob, quale autorità investita di compiti di regolamentazione, di vigilanza e sanzionatori su aspetti sempre più articolati della vita degli emittenti e del funzionamento del mercato²³. In considerazione dell'attuale quadro normativo, la Consob si configura quale autorità pubblica ed indipendente di controllo investita di un'ampia attività di

²² Cera M., La Consob, Giuffrè, Milano, 1986.

²³ Amorosino S., Le funzioni della nuova Consob, in AA.VV. La nuova legge sul risparmio, Cedam, Padova, 2006.

vigilanza sinteticamente riconducibile ai seguenti ambiti: regolamentare, ispettivo ed informativo.

La vigilanza regolamentare consiste nel potere della Consob di disciplinare particolari profili, non espressamente affrontati dalla legge, attraverso provvedimenti (in particolare, regolamenti) diretti ad integrare e ad attuare le previsioni elaborate dal legislatore.

La vigilanza informativa si associa, alla verifica della correttezza, della completezza e della trasparenza delle informazioni diffuse al pubblico degli investitori (potenziale ed effettivi) da parte degli emittenti quotati. Più precisamente, il ruolo di vigilanza informativa assolto dalla Consob trova attuazione sia nell'ambito di specifici processi di reperimento di nuove risorse (sollecitazione all'investimento, ammissione alla quotazione, ecc.), sia, più in generale, con riferimento al quotidiano funzionamento degli organismi societari sottoposti a controllo²⁴.

Al fine di un efficace controllo, della correttezza delle informazioni diffuse al mercato, la Consob oltre a richiedere dati e documenti, può esercitare specifici poteri di vigilanza ispettiva.

Al riguardo la Consob ha facoltà di: eseguire ispezioni dirette al controllo dei documenti aziendali; assumere notizie dai componenti degli organi sociali, e dalle società di revisione; richiedere le registrazioni telefoniche esistenti; procedere ad audizione personale, a perquisizioni e al sequestro dei beni che possono formare oggetto di confisca; richiedere la comunicazione dei dati personali anche in deroga ai divieti previsti dal Codice della Privacy; accedere alle principali banche dati (tra cui l'anagrafe dei conti e depositi e l'archivio antiriciclaggio)²⁵.

Nell'ambito della vigilanza ispettiva, la Consob ha il potere, inoltre, di effettuare controlli su soggetti investiti di specifiche funzioni di monitoraggio, quali la società di revisione, e il collegio sindacale (consiglio di sorveglianza o il comitato per il controllo sulla gestione).

²⁴ Rabitti Bedogni C., Le nuove funzioni e i nuovi poteri di vigilanza della Consob dopo le riforme del 2005, in AA.VV., La nuova legge di tutela del risparmio, Cedam, Padova, 2007.

²⁵ Amorosino S., Le funzioni della nuova Consob, in AA.VV. La nuova legge sul risparmio, Cedam, Padova, 2006.

Per quanto riguarda la società di revisione il Testo unico dei mercati finanziari²⁶, attribuisce alla Consob il compito di vigilare sull'attività delle società di *audit* iscritte nell'albo speciale, al fine di controllarne l'indipendenza e l'idoneità tecnica, nel caso di accertamento di gravi irregolarità nello svolgimento dell'attività di *external audit*²⁷ essa può applicare alla società di revisione una sanzione amministrativa pecuniaria da diecimila a cinquecentomila euro; intimare alla società di revisione di non avvalersi, per un periodo non superiore a cinque anni, del responsabile della revisione contabile a cui sono ascrivibili le irregolarità; revocare l'incarico di revisione; vietare alla società di accettare nuovi incarichi per un periodo non superiore a tre anni; infine può disporre la cancellazione della società di revisione dall'albo speciale quando le irregolarità siano di particolare gravità, vengono meno i requisiti previsti per l'iscrizione nell'albo speciale e la società non li ripristina entro sei mesi.

Con riguardo al collegio sindacale la Consob ha poter di vigilare sull'operato dell'organo e di denunciarlo al tribunale qualora risulti imputabile di gravi irregolarità nell'adempimento dei propri doveri di vigilanza²⁸, inoltre nel caso in cui l'organo in esame non rispetti gli obblighi informativi, ossia, ometta di comunicare alla Consob le irregolarità riscontrate nell'ambito delle proprie verifiche, essa ha il potere di comminare al collegio sindacale una sanzione pecuniaria.

Da quanto esposto, emerge che la Consob esercita, di norma d'ufficio, un'ampia attività di vigilanza, con controlli sviluppati all'esterno e controlli diretti all'interno.

La **Banca d'Italia**, nell'ambito specifico del settore bancario svolge un attività di vigilanza, la disciplina in materia, si basa sul d.lgs. 1 settembre 1993, n. 385 (Testo unico bancario), ed attribuisce all'autorità in oggetto ampi poteri di supervisione sull'operato delle banche, al fine di assicurare un'adeguata protezione del risparmio raccolto.

In particolare la Banca d'Italia esercita rispettando i criteri stabiliti dal Comitato Interministeriale per il Credito ed il Risparmio(Circ), una costante verifica

²⁶ Art. 162, Testo unico dei mercati finanziari

²⁷ Art. 163, Testo unico dei mercati finanziari.

²⁸ Art. 152, Testo unico dei mercati finanziari.

dell'attività patrimoniale²⁹ degli operatori bancari rispetto al grado di esposizione al rischio.

Anche i poteri di controllo della Banca d'Italia si possono raggruppare in tre ambiti specifici: vigilanza regolamentare, vigilanza informativa e vigilanza ispettiva³⁰.

La vigilanza regolamentare consiste nel potere della Banca d'Italia, di emanare disposizioni di carattere generali aventi ad oggetto: l'adeguatezza patrimoniale; il contenimento del rischio nelle sue configurazioni; le partecipazioni detenibili; l'organizzazione amministrativa e contabile; i controlli interni; l'informativa da rendere al pubblico in merito ai profili citati³¹.

La vigilanza informativa, da facoltà alla Banca d'Italia di richiedere qualsiasi documento rilevante per potere apprezzare la stabilità patrimoniale di ciascun operatore ed il connesso grado di rischio incombente sul risparmio raccolto³².

Infine la vigilanza ispettiva consiste nel potere di: effettuare ispezioni presso le banche; convocare gli amministratori, i sindaci e i dirigenti degli istituti di credito; ordinare la convocazione degli organi collegiali delle banche, fissandone l'ordine del giorno; comminare eventuali sanzioni in caso di irregolarità riscontrate³³.

Il sistema di vigilanza esposto riconcentra, sulla dimensione interna dell'impresa (controlli diretti all'interno) e mira alla tutela dei risparmiatori, attraverso il contenimento dei rischi rilevanti ed il corretto apprezzamento della solidità patrimoniale delle banche. Qualora le banche svolgano anche l'attività di intermediazione immobiliare, la Banca d'Italia deve condividere la vigilanza sulle stesse con la Consob, in questo caso, il d.lgs. 58/98(art. 5) coordina l'attività di controllo in base ad uno schema per finalità³⁴, la Banca d'Italia è competente per quanto riguarda il contenimento del rischio e la stabilità patrimoniale, mentre la Consob interviene al fine di assicurare la trasparenza delle informazioni diffuse al

²⁹ Banca d'Italia, Nuove disposizioni di vigilanza prudenziali per le banche, circolare n.263 del 27 dicembre 2006,titoloI, capitolo II.

³⁰ Guarraccino F., Competenze e strutture della Banca d'Italia, in Capriglione F. (a cura di), La nuova legge sul risparmio, Cedam, Padova, 2006.

³¹ Art. 53, Testo unico bancario

³² Art. 51, Testo unico bancario

³³ Art. 54, Testo unico bancario

³⁴ Costi R., Consob, Banca d'Italia, società di gestione del mercato nella riforma della tutela del risparmio, in Mercati finanziari e sistema dei controlli, Giuffrè, Milano, 2005.

mercato.

L'istituto di vigilanza sulle assicurazioni private e di interesse collettivo (Isvap), è l'autorità a cui è affidato il controllo del corretto funzionamento delle imprese di assicurazione, esso svolge attraverso i propri organi un'ampia attività di vigilanza, di natura strumentale e prudenziale, finalizzata alla generale tutela di coloro che utilizzano i servizi assicurativi³⁵.

La vigilanza strutturale riguarda, primariamente, la verifica della sussistenza dei requisiti necessari per lo svolgimento dell'attività assicurativa, il cui esercizio è subordinato ad una specifica autorizzazione rilasciata da parte dell'Isvap, che decidere se concedere o rifiutare l'autorizzazione solo in seguito all'espletamento di un'ampia attività di controllo, che possiamo riassumere in:

- Apprezzamento dell'entità del capitale sociale (o del fondo di garanzia, in caso di società di mutua assicurazione) rispetto a quanto richiesto dalle disposizioni vigenti;
- Verifica del possesso dei requisiti di onorabilità e di professionalità in capo ai soggetti investiti di compiti di gestione e di controllo.
- Accertamento dell'avvenuta approvazione dello statuto dell'impresa da parte dell'Isvap stesso³⁶.

Anche in questo caso l'attività di controllo, si svolge in tre ambiti specifici: vigilanza finanziaria, vigilanza informativa e vigilanza ispettiva.

La vigilanza finanziaria si pone al primo posto, nell'attività di controllo dell'Isvap, essa consiste nell'apprezzamento della gestione tecnica, patrimoniale e finanziaria

³⁵ Cortese C., La vigilanza finanziaria sulle imprese vita e danni, in Rispoli Farina M. e Rotondo G. (a cura di), Il mercato finanziario, Giuffrè, Milano, 2005.

³⁶ Amorosino S. Desiderio L. (a cura di), Il nuovo codice delle assicurazioni, Giuffrè, Milano, 2006.

delle imprese di assicurazione, attraverso la verifica della sussistenza delle condizioni necessarie a limitare il grado di rischio assunto dalle imprese e a preservarne il grado di solvibilità, attraverso: l'accertamento dell'entità delle riserve tecniche in rapporto all'attività effettivamente svolta; la dotazione patrimoniale a copertura degli impegni tecnici; il margine di solvibilità.

I specifici poteri di vigilanza informativa, consentono l'acquisizione di tutte le informazioni necessarie all'espletamento della corretta attività svolta dalle imprese di assicurazione, attraverso la richiesta, ai soggetti monitorati, di dati e notizie, nonché la trasmissione di atti e documenti entro i termini e con le modalità previste entro nell'ambito degli specifici provvedimenti regolamentari³⁷.

Infine, la vigilanza ispettiva si associa all'esercizio da parte dell'Isvap di ampi poteri di indagine (sino alle ispezioni) e di intervento³⁸, in particolare il presidio dei soggetti assicurati richiede, in alcuni casi, l'espletamento di ispezioni, presso i locali in cui si svolge l'attività assicurativa, volte alla verifica della correttezza delle informazioni trasmesse, ovvero all'acquisizione di specifici elementi valutativi.

Riassumendo possiamo affermare che i controlli in oggetto, sono di tipo "esogeno" in quanto il presupposto di svolgimento delle verifiche non consiste in uno specifico incarico da parte dell'impresa, ma nell'iniziativa assunta dall'autorità stessa, rivolta ad una particolare classe di stakeholder esterni, rappresentata dai soggetti fruitori dei servizi/prodotti assicurativi; principalmente incentrati sulla dimensione interna all'impresa riconducibile alla struttura patrimoniale e al grado di esposizione al rischio.

Tuttavia l'attività di verifica non trascura, la dimensione esterna all'impresa, associabile ai processi di comunicazione rivolti al pubblico dei contraenti.

Il controllo svolto dall'**Agenzia delle entrate**³⁹, può tradursi in una mera verifica cartolare dei dati fiscali comunicati (controllo formale delle dichiarazioni), ovvero in un'ampia indagine sull'attività svolta (controllo di merito), al fine di assicurare l'effettività del principio stabilito dall'articolo 53 della Costituzione della Repubblica

³⁷ Art. 190 Obblighi di informativa, d.lgs. 209/2005.

³⁸ Art. 188, 189 Poteri di intervento, Poteri di indagine, d.lgs. 209/2005

³⁹ Russo P., Manuale di diritto tributario, Giuffrè, Milano, 2007.

Italiana, che sancisce il principio della “capacità contributiva”, secondo il quale ogni cittadino è tenuto a concorrere alla spesa pubblica in funzione della propria “forza economica”.

In particolare il controllo formale è articolato nelle seguenti fasi:

- Liquidazione delle imposte dovute in base alle dichiarazioni trasmesse.
- Controllo formale in senso stretto, finalizzato a verificare la conformità dei dati esposti nella dichiarazione rispetto a quelli desunti dal contenuto di altri modelli fiscali, forniti da enti previdenziali, banche, ecc.

Il controllo di merito consiste in un ulteriore accertamento diretto alla verifica sostanziale dei presupposti di reddito del contribuente, è svolto di norma in seguito ai rilievi raccolti con il controllo formale. In entrambe le tipologie di controllo, l’Agenzia delle entrate può esercitare specifici poteri d’indagine sia presso la propria sede, con la richiesta di documenti e/o chiarimenti, sia presso il contribuente, tramite accessi, ispezioni o verifiche⁴⁰.

Questo tipo di controlli sono prioritariamente incentrati sulla dimensione esterna all’impresa, la cui attivazione non presuppone il conferimento di un incarico da parte del soggetto indagato (attivazione esogena).

L’**Azienda sanitaria locale** (Asl) rappresenta un organismo indipendente esterno, che ha ampi compiti di controllo, che nell’ambito delle imprese si concentrano sui profili della sicurezza del lavoro, della prevenzione degli infortuni e dell’igiene⁴¹, esso è agevolato dall’attribuzione l’Asl di specifici poteri tra i quali assume particolare rilievo il potere di accesso, oltre al quale il legislatore riconosce all’Asl il

⁴⁰ Giaffuri G., Diritto tributario, Cedam, Padova, 2006.

⁴¹ Legge 30 novembre 1998 n. 419.

potere di:

- Elevare contravvenzioni
- Sequestrare, in accordo con l'autorità giudiziaria, macchine o impianti pericolosi
- Compiere ispezioni istruttorie richieste dall'autorità giudiziaria al fine di accertare eventuali ipotesi di reato
- Denunciare all'autorità giudiziaria la violazione delle norme vigenti

Nell'ambito di svolgimento della propria attività, l'Asl è tenuta ad assolvere specifici adempimenti, che si possono riassumere con: la diffusione dei dati accertati, sia direttamente che tramite gli organi di decentramento comunale e le rappresentanze sindacali; l'indicazione delle misure idonee all'eliminazione di fattori di rischio ed al risanamento degli ambienti di vita e di lavoro, in applicazione delle disposizioni vigenti; l'elaborazione di mappe di rischio con specifica individuazione delle sostanze impiegate nel ciclo produttivo, le relative caratteristiche tossicologiche ed i possibili effetti sull'uomo e sull'ambiente⁴². Questo tipo di interventi sono di norma attivati su ordine della magistratura o di altre autorità, o per iniziativa dell'Asl stessa. Le considerazioni fatte mettono in evidenza, che le verifiche in oggetto sono focalizzate sulla dimensione interna all'impresa.

I controlli svolti dalla **Direzione del lavoro**, provvedono a definire le linee di indirizzo generale necessarie per un adeguato coordinamento delle funzioni ispettive, dirette a contrastare il lavoro sommerso e ad assicurare il rispetto della normativa in materia.

Gli ispettori in forza presso le Direzioni regionali e provinciali del lavoro, hanno il compito di vigilare sulla corretta applicazione dei contratti, degli accordi collettivi e

⁴² Mio C., Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione, Franco Angeli, Milano, 2005.

di tutte le leggi in materia di lavoro, a tal fine hanno la facoltà di visitare i locali aziendali (potere di accesso), al fine di acquisire tutti gli elementi probatori utili per l'esame obiettivo della situazione aziendale e dei fatti accertati.

Questo tipo di verifiche consistono in controlli svolti sull'interno dell'impresa, in quanto diretti a monitorare la correttezza dei comportamenti assunti dagli organi di vertice rispetto alla gestione dell'organismo personale, mira a scoraggiare l'assunzione di scelte spesso motivate dal perseguimento di un mero vantaggio fiscale per l'impresa, anziché dal corretto intento di tutelare gli interessi dei lavoratori⁴³.

I controlli svolti dall'**Amministrazione pubblica locale** sono posti in atto, da un complesso di organismi tra i quali particolarmente importante, l'autorità comunale⁴⁴.

Essi si pongono a primario presidio della collettività e sono diretti alla verifica della sussistenza e del mantenimento delle condizioni necessarie per l'esercizio dell'attività aziendale, nel rispetto dei principi di responsabilità, protezione ambientale, sicurezza e tutela sanitaria.

Con riferimento al contenuto dei controlli, il soggetto verificatore concentra l'attenzione sulla sussistenza (controlli preventivi) ovvero sul mantenimento (controlli ex post) di specifici presupposti che si possono riassumere in:

- Requisiti soggettivi, consistenti in particolari condizioni (di natura professionale e morale) richieste dalla legge con riferimento ai soggetti investiti della rappresentanza legale dell'impresa;
- Requisiti oggettivi associabili, di norma, al rispetto di disposizioni in materia urbanistica, igienico – sanitaria, di sicurezza e di sicurezza ambientale, con particolare riferimento allo svolgimento di attività potenzialmente inquinanti (produzione di rifiuti solidi e liquidi,

⁴³ Daniela M. Salvioni, Corporate governance, controllo e trasparenza, Franco Angeli, Milano, 2007.

⁴⁴ Morzenti Pellegrini R. e Chiarelli S., Le attività produttive, Giuffrè, Milano, 2006.

emissioni acustiche, luminose ed elettromagnetiche) è subordinato ad autorizzazioni particolari;

- Condizioni di esercizio dell'attività, che riguardano le modalità di effettivo svolgimento delle combinazioni economiche, rispetto a quanto previsto dalla normativa con riferimento al settore di appartenenza specifico;

Lo svolgimento di tali verifiche non avviene su commissione del soggetto vigilato, ma ad iniziativa dell'autorità di controllo; da quanto esposto emerge che i controlli svolti dall'Amministrazione pubblica, riguardano, in particolare, la dimensione interna all'impresa a diretto presidio della collettività (controlli diretti all'interno).

3.2 I controlli svolti dall'organo di revisione

La revisione legale dei conti, consiste in un'attività di controllo espressamente prevista dalla legge, diretta alla verifica della regolare tenuta della contabilità sociale, della corrispondenza del bilancio d'esercizio e consolidato alle risultanze delle scritture contabili e della conformità dei citati documenti al sistema normativo vigente⁴⁵.

Il contenuto della revisione legale assume connotazioni principalmente contabili, dirette alla verifica dei presupposti di trasparenza e di correttezza dei primari strumenti di comunicazione economica dell'impresa (bilancio di esercizio e consolidato), per questi motivi rappresenta un importante meccanismo di legittimazione e di garanzia delle principali comunicazioni economiche indirizzate dagli organi di vertice nei confronti degli stakeholder, ma costituisce anche un valido strumento di riscontro per tutti gli interlocutori aziendali (esterni, co-maker ed interni)⁴⁶.

Il controllo in oggetto coinvolge società quotate e non, si articola in tre principali fasi tra loro coordinate:

- La programmazione e la pianificazione del lavoro di revisione (cosiddetta fase di interim), durante la quale il revisore provvede, da un lato, ad acquisire tutte le informazioni necessarie all'assolvimento del proprio incarico, dall'altro lato, a redigere un piano generale ed un programma di revisione;
- L'esecuzione del lavoro, si traduce nello svolgimento, sulla base del programma precedentemente definito, dell'effettiva verifica della

⁴⁵ Marchi L., Principi di revisione contabile. Un approccio per cicli operativi, Giuffrè, Milano, 2005.

⁴⁶ Salvioni D. M., Il bilancio d'esercizio nella comunicazione integrata d'impresa, Giappichelli, Torino, 1992.

contabilità aziendale e dei relativi documenti di sintesi (bilancio d'esercizio e/o consolidato);

- La conclusione del lavoro e la formulazione del giudizio di revisione, prevede l'elaborazione di una relazione contemplante il giudizio conclusivo, ossia l'esito della revisione, i revisori si pronunciano in merito all'idoneità del bilancio d'esercizio e/o consolidato a rappresentare, nel rispetto dei principi di verità e di correttezza, la situazione economica, patrimoniale e finanziaria aziendale⁴⁷;

In merito a quest'ultima fase i revisori possono elaborare: un giudizio senza rilievi (*clear opinion*), qualora il bilancio d'esercizio risulti conforme alle disposizioni vigenti; un giudizio positivo con rilievi (*qualified opinion*) deve trattarsi di rilievi non inficianti la sostanziale attendibilità del bilancio d'esercizio; un giudizio negativo, in questo caso deve essere informata immediatamente la Consob; una dichiarazione d'impossibilità ad esprimere un giudizio (*disclaimer of opinion*) quando ci sono forti limitazioni all'attività di verifica condotta dai revisori.

Al fine dell'efficace tutela delle istanze informative, poste in essere dai diversi attori sociali, la legge richiede che l'attività di revisione, sia svolta da un soggetto esterno indipendente, differentemente configurabile in relazione all'organismo societario da sottoporre al controllo, il quadro regolamentare attuale distingue tra: società che fanno ricorso al mercato del capitale a rischio, sia società quotate, che non, ma che dispongono di azioni diffuse fra il pubblico in maniera rilevante (art. 2325 C.C.), la società di revisione deve essere iscritta in un albo speciale tenuto a cura della Consob, in presenza di realtà quotate, mentre per le società "aperte", deve essere iscritta nel registro dei revisori contabili;

Società che non fanno ricorso al mercato del capitale a rischio (società "chiuse"), nelle quali il controllo contabile è esercitato da un revisore persona fisica o da una società di revisione iscritti nel registro dei revisioni contabili (art. 2409 C.C.).

⁴⁷ Bruni G., Revisione aziendale e di bilancio, Isedi, Torino, 2004.

L'incarico di revisione⁴⁸, viene conferito nell'ambito delle società quotate e non quotate, tramite delibera dell'assemblea degli azionisti, previo parere del collegio sindacale, così come la revoca dell'incarico è disposta dall'organo assembleare solo in presenza di una giusta causa.

Tutti questi elementi rappresentano importanti presidi introdotti al fine di evitare che la scelta o il cambiamento dell'organo di revisione risponda all'interesse di specifici gruppi ad impedire la corretta diffusione delle informazioni.

La durata dell'incarico è fissata, per le società ricorrenti al mercato dei capitali a rischio, in nove anni, senza possibilità di rinnovo, se non dopo almeno tre anni dal termine, mentre per le società "chiuse" l'incarico di revisione ha durata triennale. L'obbligo di interruzione risponde all'esigenza di agevolare la rotazione tra gli organi di controllo, per evitare l'instaurarsi tra il soggetto conferente e la società di revisione di un rapporto di eccessiva familiarità potenzialmente lesivo dell'indipendenza⁴⁹.

Quanto esposto potrebbe essere rinnovato a seguito del prossimo adeguamento della disciplina nazionale alla nuova direttiva comunitaria in materia di revisione (n. 2006/43 del 17 maggio 2006).

La direttiva, da recepire entro il 29 giugno 2008, introduce alcuni aspetti innovativi, che possiamo riassumere in: il riconoscimento, in capo alla revisione legale, di uno specifico interesse pubblico; l'obbligo di svolgere l'attività di *external audit* nel rispetto dei principi di revisione internazionale adottati dalla Commissione Europea e pubblicati nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea; l'istituzione di uno specifico sistema di controllo della qualità della revisione; la doverosa osservanza da parte dei revisori dei principi di deontologia professionale (integrità, obbiettività, funzione d'interesse pubblico, diligenza, competenza professionale); l'individuazione di alcune circostanze pregiudicanti l'indipendenza del revisore (interesse personale, autorevisione, esercizio del patrocinio legale, fiducia eccessiva o intimidazione, familiarità); l'obbligo di istituzione, da parte di ogni Stato membro, di un sistema di supervisione pubblica della revisione contabile; l'opportunità di implementare un meccanismo di coordinamento e di cooperazione a livello europeo dei vari sistemi

⁴⁸ BavaF., Il controllo legale dei conti, Giuffrè, Milano, 2005.

⁴⁹ Art. 159 Testo unico della finanza, Art. 2409 Codice Civile.

nazionali di controllo pubblico.

Da quanto esposto, emerge come l'attività di revisione legale focalizzi l'attenzione principalmente sulla dimensione esterna all'impresa, nel cui ambito trova, appunto, perfezionamento il processo di veicolazione delle informazioni qualificanti il divenire economico aziendale.

CONCLUSIONI

Dall'esame delle norme e dei vari sistemi e modelli esposti, emerge come sia importante da un lato, ampliare e diversificare le strutture organizzative societarie, in modo da consentire l'utilizzo di quella più adeguata alla singola realtà imprenditoriale; dall'altro predisporre sistemi di amministrazione e controllo che siano in grado non solo di rafforzare l'efficienza della singola impresa, ma anche, più in generale, di comporre i vari interessi coinvolti.

Si è evidenziato come, in conseguenza all'evoluzione normativa, i sistemi di governance si caratterizzano ora per una modulazione delle funzioni, ruoli e responsabilità dei diversi soggetti coinvolti nella gestione e nel controllo della società; e ciò in considerazione del contesto in cui operano.

La corporate governance, in quanto attività amministrativa, di controllo e di comunicazione, deve essere orientata a: il rispetto delle norme e dell'ambiente (responsabilità amministrativa ed ambientale); la creazione di valore per garantire la realizzazione di processi di autofinanziamento e la soddisfacente remunerazione verso coloro che conferiscono il capitale di rischio (responsabilità economica); la corretta soddisfazione dei bisogni della clientela per la formazione di valore aggiunto, la soddisfazione del personale per una gestione improntata all'efficacia ed all'efficienza (responsabilità sociale ed economica). Con riguardo al suo ruolo appare evidente come le decisioni di governo debbano essere animate da un equo temperamento di tutte queste responsabilità (economica, amministrativa e sociale).

L'analisi condotta ha mostrato quanto il controllo permea l'intero sistema aziendale, assumendo connotazioni differenti, che si estendono oltre le attività di corporate governance e che interessano tutti gli operatori interni e, con gradi di coinvolgimento d'indagine differente, gli interlocutori esterni.

L'attività di controllo nell'impresa si presenta molto complessa e variegata, in

considerazione anche del significato ampio del termine controllo e dell'esistenza di una pluralità di attori, con proprie competenze ed attese destinate a trasformarsi in obiettivi da verificare e monitorare.

Si è cercato di vedere in che misura i sistemi di amministrazione e controllo predisposti dall'ordinamento interno rispondano in termini di efficacia ed efficienza a tutti i soggetti coinvolti.

Inoltre, abbiamo potuto rilevare come i comportamenti degli organi di corporate governance e di tutti gli attori che nell'impresa e per l'impresa sviluppano decisioni ed azioni sono tra loro fortemente collegate da nessi di funzionalità, mettendo in atto relazioni e scambi di informazioni al fine di conseguire i risultati economici prefissati.

Bibliografia

- Daniela M. Salvioni, Corporate governance, controllo e trasparenza, Franco Angeli, 2007.
- Zattoni, Alessandro, Giuseppe Airoidi. *Corporate Governance*. Milano, Egea, 2006
- Bianchi, Marcello, Magda Bianco, Silvia Giacomelli, Paces Alessio e Trento Sandro, *Proprietà e controllo delle imprese in Italia*, Bologna, il Mulino, 2006.
- Airoidi G., Brunetti G. Coda V., Corso di economia aziendale, Il Mulino, Bologna, 2005
- Rainer Masera, La corporate governance nelle banche,
- Banca d'Italia, Relazione annuale del 31 maggio 2003)
- Pricewaterhousecoopers, Rapporto sulla concreta applicazione delle norme e dei principi in tema di Corporate governance, 1999.
- D. lgs. 24 febbraio 1998, n. 58, Testo unico della finanza
- Cera M., La Consob, Giuffrè, Milano, 1986.
- Amorosino S., Le funzioni della nuova Consob, in AA.VV. La nuova legge sul risparmio, Cedam, Padova, 2006.
- - Rabitti Bedogni C., Le nuove funzioni e i nuovi poteri di vigilanza della Consob dopo le riforme del 2005, in AA.VV., La nuova legge di tutela del risparmio, Cedam, Padova, 2007.

- Art. 162, Testo unico dei mercati finanziari.
- Art. 163, Testo unico dei mercati finanziari.
- Art. 152, Testo unico dei mercati finanziari.

- Banca d'Italia, Nuove disposizioni di vigilanza prudenziali per le banche, circolare n.263 del 27 dicembre 2006,titoloI, capitolo II.
- Guarraccino F., Competenze e strutture della Banca d'Italia, in Capriglione F. (a cura di), La nuova legge sul risparmio, Cedam, Padova, 2006.
- Art. 53, Testo unico bancario
- Art. 51, Testo unico bancario
- Art. 54, Testo unico bancario
-
- Costi R., Consob, Banca d'Italia, società di gestione del mercato nella riforma della tutela del risparmio, in Mercati finanziari e sistema dei controlli, Giuffrè, Milano, 2005.
- Cortese C., La vigilanza finanziaria sulle imprese vita e danni, in Rispoli Farina M. e Rotondo G. (a cura di), Il mercato finanziario, Giuffrè, Milano,2005.
- Amorosino S. Desiderio L.(a cura di), Il nuovo codice delle assicurazioni, Giuffrè, Milano, 2006.
- Art. 190 Obblighi di informativa, d.lgs. 209/2005.
- Artt. 188, 189 Poteri di intervento, Poteri di indagine, d.lgs. 209/2005
- Russo P., Manuale di diritto tributario, Giuffrè, Milano, 2007.
- Giaffuri G., Diritto tributario, Cedam, Padova, 2006.
- Legge 30 novembre 1998 n. 419.
- Mio C., Corporate social responsibility e sistema di controllo: verso l'integrazione, Franco Angeli, Milano, 2005.
- Morzenti Pellegrini R. e Chiarelli S., Le attività produttive, Giuffrè, Milano, 2006.
- Marchi L., Principi di revisione contabile. Un approccio per cicli operativi, Giuffrè, Milano, 2005.
- Salvioni D. M., Il bilancio d'esercizio nella comunicazione integrata d'impresa, Giappichelli, Torino, 1992.
- Bruni G.,Revisione aziendale e di bilancio, Isedi, Torino, 2004.

- Bava F., Il controllo legale dei conti, Giuffrè, Milano, 2005.
- Art. 159 Testo unico della finanza, Art. 2409 Codice Civile.
- Moretti P., Il governo societario, Il Sole 24 ORE, Milano, 2007.
- Beretta S., Valutazione dei rischi e controllo interno, Egea, Milano, 2004.
- Consiglio Nazionale di Dottori Commercialisti e Ragionieri, Guida operativa sulla vigilanza del sistema di controllo interno, 2000.
- Pini M., Il sistema di controllo interno, Egea, Milano, 2000.
- Tettamanzi P., Internal auditing. Evoluzione storica, stato dell'arte e tendenze di sviluppo, Egea, Milano, 2003.
- Gandini G., Internal auditing e gestione dei rischi nel governo aziendale, Franco Angeli, Milano, 2004.
- Airoidi G., Brunetti G. e Coda V., Corso di economia aziendale, Il Mulino, Bologna, 2005.
- Azzini L., Istituzioni di economia d'azienda, Giuffrè, Milano.
- D.lgs. 6/2003 e successive modifiche ed integrazioni.
- Galgano F., Trattato di diritto commerciale e di diritto pubblico dell'economia. Il nuovo diritto societario, Cedam, Padova, 2003.

- Art. 2364 cod. civ.
- Art. 2365 cod. civ.
- Art. 2364-bis cod. Civ.
- Art. 2366 e seg. cod. civ.
- Art. 2372 cod. civ.
- Art. 2381, comma 3, cod. civ.
- Art. 2382 cod. civ.
- Art. 2409 cod. civ.

- Decreto Ministro grazia e giustizia n. 162 del 30 marzo 2000.
- Borsa Italiana, Codice di autodisciplina, 2006.
- Campobasso F., La riforma delle società di capitali e delle cooperative, Torino, 2003.

- Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e dei ragionieri e periti commerciali, Principi di comportamento del collegio sindacale nelle società con azioni quotate, Giuffrè, Milano, 2000.
- Di Toro P., Governance Etica e Controllo, Cedam, Padova, 2000.
- Zattoni Alessandro, Management, Corporate Governance, il sole 24ore; Università Bocconi editore