

Dipartimento
Di Impresa e Management

Cattedra Diritto Commerciale

Il sistema di controlli interni nelle società quotate

Prof. Leonardo Di Brina

RELATORE

Pier Saverio Spinelli
Matr. 225121

CANDIDATO

INDICE

INTRODUZIONE	3
PARTE PRIMA – Definizione dei controlli interni ed Analisi dell’evoluzione storica.....	4
1. PRIME RIFORME SUI CONTROLLI INTERNI	6
2. LA TREADWAY COMMISSION E IL COSO	6
3. GLI ANNI 2000 E LE ULTIME RIFORME	9
PARTE SECONDA – Analisi degli organi di controllo interno	11
1. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE: GLI AMMINISTRATORI NON DELEGATI	11
1.1. COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE	15
1.2. IL COMITATO CONTROLLO E RISCHI	17
1.3. IL CIRCUITO INFORMATIVO	19
2. COLLEGIO SINDACALE	22
2.1. COMPOSIZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE	22
2.2. DOVERI DEL COLLEGIO SINDACALE	24
2.3. COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO	25
2.4. SCAMBI DI INFORMAZIONI	26
3. DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI.....	28
3.1. COMPITI DEL DIRIGENTE PREPOSTO	28
3.2. POTERI DEL DIRIGENTE PREPOSTO	30
3.3. RAPPORTI E SOVRAPPOSIZIONI TRA DIRIGENTE PREPOSTO E ALTRI ORGANI.....	30
4. INTERNAL AUDIT	32
4.1. COMPITI DELL’INTERNAL AUDIT	32
5. ORGANISMO DI VIGILIANZA DI CUI AL D.LGS. N. 231/2001	34
CONCLUSIONE	36
BIBLIOGRAFIA	38
SITOGRAFIA	45

INTRODUZIONE

L'elaborato nasce con l'obiettivo di studiare ed approfondire i controlli interni nelle società quotate non finanziarie organizzate secondo il sistema tradizionale.

La tesi è divisa in due parti, la prima a sua volta divisibile in due macroargomenti: difatti la prima parte si apre con una delimitazione dell'ampissimo concetto di "controlli interni"; si passa poi ad un'analisi storica a partire dalla prima metà del XX secolo sull'evoluzione dei controlli, arrivando fino ai giorni nostri.

Per comprendere l'evoluzione che hanno avuto i controlli interni e l'attuale sistema italiano, nella seconda parte della tesi sono presentati degli studi su ciascun organo di controllo, soffermandosi sugli aspetti funzionali e strutturali, i rapporti intercorrenti tra i vari organi e i flussi informativi.

In conclusione, si è dimostrato come l'architettura del sistema dei controlli e l'assetto delle relative funzioni, anche quando organizzate dalle società coerentemente con il disegno tracciato dalle disposizioni normative e dagli *standards* di *best practice* dell'autodisciplina, presentano inevitabili ridondanze e duplicazioni, che potrebbero portare ad un sistema inefficace.

PARTE PRIMA

Definizione dei controlli interni ed Analisi dell'evoluzione storica

In diritto commerciale, per la precisione in riferimento al diritto di impresa, parlando di “controllo societario” si deve porre particolare attenzione poiché si può incorrere in due significati ben diversi: si può difatti fare riferimento sia a quel rapporto di “influenza dominante” che unisce due società sia a quell'attività di verifica e monitoraggio di rispetto a particolari regole. Si fa riferimento quindi a quell'attività nella quale si confrontano dei casi reali a determinate regole, con l'obiettivo di accertare che le suddette regole vengano rispettate.

Esistono due tipi di controllo, di legittimità e di merito: è il collegio sindacale che non solo ha il compito di verificare che i fatti di gestione rispettino la legge, ma si accerta che il *management* operi correttamente. D'altro canto, il controllo di merito si traduce nella verifica da parte dei soci che le scelte prese dagli amministratori siano opportune e convenienti per la società.

Con l'evoluzione del diritto, si è passati da una prima definizione di controllo definita come una verifica per assicurare che l'oggetto del controllo stesso corrispondesse a specifici criteri, ad una seconda più ampia, che si avvicina più al concetto di guida, ovvero una sorta di pianificazione e programmazione della attività gestoria.

I controlli possono anche essere divisi secondo un “livello”: esistono infatti controlli di secondo e terzo livello.

I controlli di secondo livello racchiudono:

- Controlli di linea, che corrispondono alle attività di verifica poste in essere da chi è attore stesso dell'attività controllata e dal supervisore incaricato;
- *Risk management*, che corrisponde all'attività di individuazione dei metodi di misura del rischio;
- *Compliance*, che corrisponde all'individuazione di metodi per prevenire i rischi.

I controlli di secondo livello, uniti ai controlli di terzo livello, che si riassumono nell'internal audit, vanno a formare i c.d. controlli di impresa, e sono fondamentali per raggiungere gli obiettivi stabiliti nella pianificazione.

Un ulteriore distinzione può essere fatta in merito a controlli interni ed esterni: i controlli interni sono compito di appositi organi aziendali dell'impresa (collegio sindacale, consiglio di amministrazione, anche mediante appositi comitati consultivi, organismo di vigilanza ex d.lgs. n. 231/01, funzione di *internal audit*, etc.); i controlli esterni sono svolti da soggetti per l'appunto esterni alla società dell'impresa (CONSOB, società di revisione, Autorità giudiziaria, Banca d'Italia, IVASS, etc.).

In merito alle fonti normative che trattano i controlli interni nelle società quotate non finanziarie organizzate secondo il sistema tradizionale, il quadro regolatorio risulta ampio:

- a) Il Codice Civile (c.c.). A seguito della riforma del Diritto societario posta in essere nel 2003, sono stati introdotti varie norme riguardanti il sistema di controlli;
- b) Il Testo Unico della Finanza (d. lgs. N. 58/1998) e la regolazione della CONSOB. Il Testo Unico della Finanza racchiude ad oggi alcune tra le norme più importanti in tema di controlli interni, come l'art. 6, che delega la CONSOB e la Banca d'Italia per l'emanazione dei regolamenti sul tema;
- c) Il d. lgs. n. 231/2001. Il d.lgs. n. 231/2001, intitolato la «Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica», prevede specifiche forme di esenzione dalle sanzioni, qualora si dimostri che la società ha applicato determinati modelli di organizzazione, volti a prevenire la commissione di illeciti penali.

Nel dettaglio, affinché si possano considerare validi questi modelli, è necessario che essi riportino determinate caratteristiche, quali:

- 1) <<individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati;
- 2) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;
- 3) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati;
- 4) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli;
- 5) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello>>¹.

La presenza di un così ampio scenario in merito ai controlli interni, con una vasta presenza di organi preposti a tale compito, ha sì aiutato ad evitare eventuali irregolarità e false informazioni di tipo contabile, ma ha allo stesso tempo generato un *overshooting*: vale a dire una sovrapposizione di ruoli che porta inevitabilmente a costi eccessivi ed inefficienza all'interno dell'impresa².

¹ d. lgs. n. 231/2001, art. 6, co. 2

² Cfr. MONTALENTI, *Organismo di vigilanza e sistema dei controlli*, in *Giur. comm.*, 2009, 4, 1, 658; ENRIQUES, *op. cit.*, 487 ss., afferma che «Il sistema dei controlli delle società quotate è caratterizzato dalla presenza di una pluralità di organismi e funzioni che convivono in modo non sempre coerente e generano spesso appesantimenti procedurali».

1. PRIME RIFORME SUI CONTROLLI INTERNI

L'analisi sull'evoluzione del fenomeno dei controlli interni parte dalla prima metà del XX secolo negli Stati Uniti.

Precedentemente il controllo interno non aveva la stessa rilevanza che gli viene affidata oggi giorno all'interno della revisione contabile: all'epoca gli addetti alla revisione, che erano esterni all'impresa, non operavano con un controllo approfondito ma si limitavano ad esaminare pochi aspetti della società. Per questo motivo affinché i controlli interni funzionassero in maniera adeguatamente, e perciò era necessario seguire un determinato iter che garantisse la veridicità dei documenti contabili.

Successivamente, a fine degli anni '50, la definizione di controllo interno ebbe un'evoluzione, che ne ampliò il significato e che permise di andare oltre il campo contabile. Il *Committee on Auditing Procedure dell'American Institute of Certified Public Accountants (AICPA)*, all'interno dello *Statement on auditing Procedure No. 29*, definì per la prima volta i controlli amministrativi, che riguardavano l'adeguatezza delle operazioni e delle politiche gestionali, e i controlli contabili, che concernevano i beni dell'azienda e la veridicità dei documenti aziendali.

Questa differenza tra controlli amministrativi e controlli contabili viene poi perfezionata nel 1972 dallo *Statement on Auditing Procedure No. 54*: il controllo contabile venne definito come le operazioni volte a predeterminare tutti gli strumenti atti a tutelare i beni dell'azienda ed i suoi documenti; il controllo amministrativo invece venne definito come il programma volto a determinare le decisioni sulle operazioni degli amministratori.

Nel 1977 il *Foreign Corrupt Practices Act* accolse la definizione di controllo contabile data dal *Statement on Auditing Procedure No. 54*, rendendolo un requisito fondamentale per le società quotate ai sensi del *Securities Exchange Act* del 1934.

2 LA TREADWAY COMMISSION E IL COSO

Seguentemente, attorno alla metà degli anni '80, visto l'aumento di procedure fallimentari negli Stati Uniti, fu necessario affrontare le falle presenti all'interno del sistema di controllo interno.

Per questo motivo, venne istituito da cinque associazioni nel 1985 la *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (anche conosciuta come "*Treadway Commission*", dal primo *Chairman* della commissione), con l'obiettivo di individuare le cause del falso in bilancio. I lavori della *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* si conclusero nel 1987 con la pubblicazione del *Report on Fraudulent*

Financial Reporting (noto anche come *Treadway Report*³): in questo report ci si focalizzava sui controlli interni per poter prevenire eventuali frodi contabili, e fu trovata una soluzione per certi versi innovativa.

Invece di applicare il procedimento tradizionale che ricostruiva tali episodi fraudolenti come possibili tentativi da parte dei manager di deviare lo scopo sociale per ottenere un proprio tornaconto, il *Treadway Report* offrì una nuova interpretazione del fenomeno: era necessario assumere una specifica politica di *risk management*, così da poter individuare *ex ante* le aree aziendali più rischiose, e allo stesso tempo di rinforzare le aree più deboli instaurando appositi aggiustamenti organizzativi, utilizzando specifici protocolli comportamentali.

Il *Treadway Report* dedicò una serie di indicazioni per coloro che erano indicati a predisporre e visionare l'informativa economico-finanziaria nelle società quotate, evidenziando il valore dell'ambiente di controllo, dei codici di comportamento, della competenza e dell'operatività dei comitati di *auditing*, oltre alla presenza di una funzione di revisione interna attiva e obiettiva. Inoltre, fu messa alla luce la necessità dell'intervento del *management*, per mezzo di relazioni, sull'efficienza del controllo interno.

Le associazioni facenti parti della *Treadway Commission* crearono successivamente un gruppo di lavoro ad hoc, chiamato *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (CoSO)*, con l'obiettivo di attuare uno studio teorico, per definire un modello di richiamo adeguato al *management* aziendale.

Il *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* si occupò, a sua volta, di affidare tale incarico ad una società di revisione, la Coopers & Lybrand (ora PricewaterhouseCoopers), la quale esaminò la sfera di studio basandosi su un insieme di informazioni originate da soggetti coinvolti nella problematica dei controlli interni.

Nel 1992, a seguito di una lunga diatriba alla quale presero parte tutte le associazioni facenti parte al progetto, vide la luce un rapporto finale composto da quattro volumi, intitolato "*Internal Control: Integrated Framework*", meglio conosciuto come *CoSO Report*.

All'interno del sopracitato Report si era capito come vi era una grossa confusione a causa della mancanza di un'univoca definizione di controllo interno, così si delinearono per la prima volta le caratteristiche fondamentali, con il fine di creare un modello di riferimento per le imprese.

Sulla base della definizione data dal *CoSO* è <<è un processo, svolto dal consiglio di amministrazione, dai dirigenti e da altri operatori della struttura aziendale, che si prefigge lo scopo di fornire una ragionevole sicurezza sulla realizzazione dei seguenti obiettivi:

- efficacia ed efficienza delle attività operative;
- attendibilità delle informazioni di bilancio;

³ <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

– conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore⁴.>>

CoSO Report nasce come guida per il management e i membri non esecutivi del consiglio di amministrazione che sono impegnati alla predisposizione, alla conduzione e al monitoraggio delle attività di rendicontazione della situazione finanziaria aziendale. In pochi anni tale Report ha ottenuto fama mondiale, divenendo un punto di riferimento per la predisposizione di codici di autodisciplina, norme e altri documenti sui controlli interni redatti in numerosi Paesi, fra i quali l'Italia.

Il *CoSO report* divideva il sistema di controllo interno in cinque diverse parti, che si adattavano alle dimensioni della società:

- 1) *Control Environment*, che corrispondeva all'organizzazione dell'attività degli amministratori e tutto ciò che ne concerne, come i regolamenti e la politica aziendale;
- 2) *Risk Assessment*, vale a dire l'individuazione degli obiettivi dell'impresa da perseguire, di tutti quei rischi che possono creare problematiche avverse, oltre che le azioni da intraprendere qualora tali problematiche si verificassero;
- 3) *Control Activities*, che corrispondeva a quelle azioni da intraprendere per mettere in atto le decisioni dell'amministrazione;
- 4) *Information and Communication*, vale a dire i procedimenti tramite i quali le informazioni vengono processate;
- 5) *Monitoring*, corrispondente all'attività di controllo e monitoraggio da adottare sull'attività, per verificarne il corretto funzionamento.

Oltre al *CoSO Report*, negli stessi anni fu pubblicato un altro documento di rilevante importanza, il *Cadbury Report*, emanato dall'omonima commissione.

I due *report* portano ad un approccio diverso ai controlli interni, che non sono più concepiti come un mero strumento di *accountability*, ma anche come un utile strumento di gestione.

Si distinguono quindi due categorie ben distinte di controllo interno, dei quali il relativo funzionamento poteva garantire il buon funzionamento della gestione della società:

- 1) accounting: «Directors are responsible under s. 221 of the Companies Act 1985 for maintaining adequate accounting records. To meet these responsibilities directors need in practice to maintain a system of internal control over the financial management of the company, including procedures

⁴ COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION , COSO, *Internal Control – Integrated Framework*, 2013, 3.

designed to minimise the risk of fraud. There is, therefore, already an implicit requirement on directors to ensure that a proper system of internal control is in place»⁵;

- 2) auditing: «Since an effective internal control system is a key aspect of the efficient management of a company, we recommend that the directors should make a statement in the report and accounts on the effectiveness of their system of internal control and that the auditors should report thereon»⁶.

È evidente da queste definizioni come vi sia un legame tra la responsabilità dei *directors* e l'attuazione di meccaniche volte a ridurre il rischio di frode, poiché l'applicazione stessa di tali procedure diviene un requisito implicito per un'efficiente gestione della società.

3. GLI ANNI 2000 E LE ULTIME RIFORME

Nel 2002, negli Stati Uniti, viene approvato il *Sarbanes-Oxley Act (SOX)*, dando così un nuovo impulso in materia di controlli interni, in particolar modo a riguardo delle società quotate. Difatti il *SOX* ha delegato la *U.S. Securities and Exchange Commission (SEC)* di dare una nuova definizione ai controlli interni, seguendo le linee guida date dalla *section 404 (a)* del *SOX*: è necessario che il bilancio annuale riporti un report di controllo interno contenente le informazioni su chi è incaricato al controllo interno.

Un contributo venne dato anche dal “Gruppo ad alto livello di esperti di diritto societario” (meglio noto come *European Company Law Experts – ECLE*), istituito dalla Commissione Europea nel 2001, nel suo *Final Report* su “Una moderna cornice per il diritto societario nell’Unione europea” (c.d. *Rapporto Winter*, prende il nome dal presidente del gruppo): viene dato un ruolo centrale ai sistemi di controllo interno e al *risk management*, attribuendole come materie di competenza al “comitato per il controllo interno”.

Uno studio successivo del *CoSO* ha permesso di poter adottare la definizione di controllo interno in quella di “gestione dei rischi”, teorizzando un modello di valutazione e gestione dei rischi chiamato “*Enterprise Risk Management - Integrated Framework*”, meglio noto come *CoSO Report II*. All’interno di questo report viene data particolare importanza al controllo dei rischi aziendali, che viene descritto come un processo per fissare le strategie dell’azienda, messo in atto dal consiglio di amministrazione e da altri organi aziendali. Tramite tale processo è possibile individuare quegli eventi capaci di colpire l’azienda, tenendo conto la necessità di una ragionevole sicurezza per raggiungere gli obiettivi aziendali.

Si è poi passati ad un metodo *risk-based* per quanto riguarda la pianificazione dei controlli, adattandosi così alle direttive britanniche del “Turnbull Report” e a quelle italiane del Codice di Autodisciplina. Dal lato assicurativo, successivamente al “Turnbull Report” e al Codice di Autodisciplina, hanno visto la luce nuovi

⁵ Così, il par. 4.31 della sezione dedicata al board nel Cadbury Code.

⁶ Così, il par. 4.32 della sezione dedicata al board nel Cadbury Code.

regolamenti, quali la circolare ISVAP n. 577/D del 30.12.2005, contenente “*Disposizioni in materia di sistema dei controlli interni e gestione dei rischi*” (che è poi stata rimpiazzata dal Regolamento ISVAP n. 20/08, recante “*Disposizioni in materia di controlli interni, gestione dei rischi, compliance ed esternalizzazione delle attività delle imprese di assicurazione*”, e da Provv. ISVAP n. 3020/12).

Il CoSO ha revisionato il proprio *report*, così da poter concentrare l’attenzione dei manager sul *risk assesstment* ed aggiornare il sistema di controllo interno, considerato ormai obsoleto e non aggiornato alle nuove tecnologie e sistemi di governo: vi è inoltre l’obiettivo di ridurre quei controllo considerati superflui rispetto al risultato ottenibile così da ottenere conseguentemente una riduzione dei costi per la società.

Per concludere questa analisi dell’evoluzione storica riguardante i controlli interni sugli scenari nazionali ed esteri, si può notare come vi è stato un progressivo allontanamento dal mero adempimento per raggiungere una posizione di rilievo nelle decisioni di business. In riferimento a ciò, la definizione stessa di “sistema di controllo interno” si è modernizzata, assumendo il compito di gestione del rischio di impresa (*Enterprise Risk Management – ERM*), di protezione delle risorse dell’azienda e di creazione di valore per gli stakeholders.

PARTE SECONDA

Analisi degli organi di controllo interno

In questo capitolo verranno analizzati gli organi di vertice delle società quotate e le relative strutture di *corporate governance*, studiando unicamente il modello tradizionale di amministrazione e controllo, che risulta ancor oggi quello adottato dalla stragrande maggioranza delle società quotate italiane, che ad oggi con il 96% rappresentano il modello più utilizzato.

1. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE: GLI AMMINISTRATORI NON DELEGATI

In merito all'organo amministrativo delle società quotate, la sua regolamentazione è prevalentemente rimessa al codice civile.

L'art. 2380-bis c.c., introdotto nel 2003, delega la gestione dell'impresa in maniera esclusiva agli amministratori, che tramite le loro operazioni operano nel conseguimento dell'oggetto sociale⁷.

L'art. 2381 c.c. consente al consiglio di amministrazione di delegare i propri poteri ad un comitato esecutivo o ad uno o più amministratori delegati (ammissibile solo se data dai soci), e che qualora il consiglio preveda questa soluzione, che ne determini le modalità di esercizio, il contenuto e i limiti dei poteri gestori, mantenendo però la possibilità di inviare direttive e di revocare tali attribuzioni. Lo stesso articolo obbliga agli organi delegati (rappresentanti del comitato esecutivo e amministratori delegati) di curare l'adeguatezza del sistema organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa, dando al consiglio di amministrazione il compito di valutare l'operato. La l. n. 262/05 del TUF ha introdotto una sezione riferita alla disciplina degli organi di amministrazione nelle società quotate⁸, come la nomina e la composizione del *board*, così da garantire la rappresentazione delle minoranze all'interno del Consiglio.

Il Codice di Autodisciplina riconosce al Consiglio di amministrazione un ruolo centrale all'interno della struttura organizzativa della società quotata. Suddetto ruolo, indirizzato all'«*obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo*»⁹ si traduce in funzioni – in parte replicate dall'art. 2381, co. 3, c.c. – aventi prevalentemente caratteristiche di supervisione e monitoraggio sull'attività degli amministratori esecutivi, che il Codice di Autodisciplina riconosce nelle figure degli amministratori destinatari di deleghe operative nella società quotata; gli amministratori delegati che hanno

⁷ DE NICOLA, *Il diritto dei controlli societari*, Milano, 2010.

⁸ Si tratta della Sez. IV-bis del Capo II del Tit. III della Parte IV del TUF, comprendente gli artt. 147-ter, 147-quater e 147-quinquies.

⁹ Codice di Autodisciplina, art. 1.P.2.

ricevuto tali deleghe di funzioni gestorie in una società controllata avente rilevanza strategica; gli amministratori che ricoprono incarichi direttivi nella società o in una controllata avente rilevanza strategica ovvero nella controllante, se l'incarico riguarda anche l'emittente; gli amministratori che fanno parte del comitato esecutivo, a patto, però, che non sia stato nominato un amministratore delegato ovvero la partecipazione al comitato esecutivo comporti, di fatto, la partecipazione dei suoi componenti nella gestione corrente della società¹⁰. Nel dettaglio, nell'art. 1 del Codice di Autodisciplina si sottolinea che il consiglio di amministrazione è chiamato a valutare <<l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'emittente nonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi>>¹¹. Il consiglio deve altresì «esercitare una funzione di supervisione e di controllo sul deployment operativo del sistema, verificandone la conformità agli indirizzi stabiliti in sede consiliare>>.

L'art. 7 del Codice di Autodisciplina, l'organo amministrativo è tenuto a valutare annualmente « valuta, con cadenza almeno annuale, l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e al profilo di rischio assunto, nonché la sua efficacia»¹². Per ultimo, il consiglio deve valutare << valuta il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati>>¹³. Il Codice di Autodisciplina riserva quindi al Consiglio di amministrazione il ruolo di figura apicale del sistema dei controlli, coerentemente all'attività amministrativa che gli spetta. In primis, questo ruolo si confà nella identificazione delle linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, così da poter individuare, gestire e monitorare i potenziali rischi della società e delle sue controllate; in secondo luogo, nell'individuazione del livello di compatibilità di questi rischi con gli obiettivi strategici societari.

I compiti del Consiglio di amministrazione si declinano anche nella individuazione di figure che possano aiutarlo nell'esercizio delle sue funzioni. Uno di queste è l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, tenuto a identificare i principali rischi aziendali e a sottoporli all'attenzione del consiglio. L'art. 7.C.4 del Codice di autodisciplina afferma che <<l'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi:

¹⁰ Codice di Autodisciplina, art. 2.C.1.

¹¹ Codice di Autodisciplina, art. 1.C.1., c.

¹² Codice di Autodisciplina, art. 7.C.1, b.

¹³ Codice di Autodisciplina, art. 1.C.1., e.

- a) cura l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dall'emittente e dalle sue controllate, e li sottopone periodicamente all'esame del consiglio di amministrazione;
- b) dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dal consiglio di amministrazione, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia;
- c) si occupa dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare;
- d) può chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali, dandone contestuale comunicazione al presidente del consiglio di amministrazione, al presidente del comitato controllo e rischi e al presidente del collegio sindacale;
- e) riferisce tempestivamente al comitato controllo e rischi (o al consiglio di amministrazione) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, affinché il comitato (o il consiglio) possa prendere le opportune iniziative>>¹⁴.

Il Consiglio di amministrazione viene supportato dal Comitato controllo e rischi (che nelle precedenti edizioni del codice veniva denominato "Comitato per il controllo interno): tale organo ha il compito di supportare le decisioni in merito al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi prese dal Consiglio.

Il *board* essendo l'organo incaricato di dirigere l'azienda, partecipa alla gestione societaria individuando le linee di indirizzo strategico, dando direttive e delegando i propri compiti¹⁵. Il *day-by-day management*, ovvero il compito di operare sulle singole <<attività gestorie micro-manageriali¹⁶>>, spetta invece alla componente delegata del plenum e ai dipendenti con funzioni dirigenziali¹⁷. Di conseguenza al Consiglio di amministrazione spetta di prendere le decisioni più importanti in ambito economico-strategico (come

¹⁴ Codice di Autodisciplina, art. 7.C.4.

¹⁵ Chiappetta, *Diritto del governo societario*, Padova, 2010.

¹⁶ Bavagnoli, Florio, Gelmini, *Gli amministratori indipendenti: alcuni spunti per un possibile miglioramento*, in *NDS*, 21, 2012.

¹⁷ De Nicola, *Il diritto dei controlli societari*, Milano, 2010.

l'approvazione delle azioni decise dagli amministratori) o riguardo l'incidenza strutturale sulla gestione (come la nomina degli amministratori delegati).

In conclusione, il consiglio di amministrazione, nello specifico la sua parte non esecutiva, oltre a detenere il potere di governo, che si confà nella nomina degli amministratori esecutivi e nel dare loro specifiche direttive, incorpora pure un potere di "vigilanza" sulla gestione, tramite il monitoraggio sugli organi delegati e sulle relative prestazioni¹⁸. Difatti secondo l'art. 2381, co. 3, c.c. il plenum ha il compito di vigilare sull'andamento della gestione, che determina il riconoscimento all'organo delegante di vari poteri-doveri di tipo valutativo nei confronti della parte funzionale e strategica della società¹⁹.

Ai sensi dell'art. 2392, co.2, c.c., il primo di questi poteri-doveri si confà nella relazione degli organi delegati: gli amministratori non esecutivi devono valutare (e di conseguenza vigilare) l'andamento della gestione sulla base delle informazioni riguardanti i fatti di gestione.

Il secondo potere-dovere è rappresentato dalla valutazione di sussistenza di adeguati assetti, amministrativi, contabili ed organizzativi: gli organi delegati presentano informazioni all'organo amministrativo, verificando così che le strutture organizzative possono garantire il regolare andamento gestionale, sulla base delle dimensioni e la natura della società²⁰.

Gli assetti interni possono essere definiti come i processi, coordinati tra di loro, con l'obiettivo di uno svolgimento efficiente delle varie fasi dell'attività dell'impresa: la società, attraverso la loro predisposizione, procedimentalizza la propria organizzazione per raggiungere un buon andamento. L'assetto amministrativo è definito come l'insieme dei procedimenti utili a svolgere correttamente le fasi dell'attività aziendale; l'assetto organizzativo è rappresentato dall'organigramma societario, quindi dalla ripartizione dei compiti e dei poteri; l'assetto contabile riguarda il sistema di controllo contabile.

Gli amministratori esecutivi hanno quindi il compito di prendere scelte discrezionali, con l'obiettivo di raggiungere un sistema coordinato ed integrato, così da poter raggiungere determinati risultati. L'art. 149, co. 1, lett. b, TUF, pone il principio di corretta amministrazione a clausola generale di comportamento dell'organo amministrativo delle società quotate, grazie al compito del collegio sindacale di vigilare sull'operato. È di

¹⁸ Marchetti, "Corporate governance" e disciplina societaria vigente, in *Riv. Soc.*, 1996.

¹⁹ Kutufà, *Adeguatezza degli assetti e responsabilità gestoria*, in AA.VV., *Amministrazione e controllo nel diritto delle società, Liber amicorum Antonio Piras*, Torino, 2010.

²⁰ Riolfo, *L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili nella spa: dal sistema tradizionale ai modelli alternativi di amministrazione e controllo*, in AA.VV. (a cura di Meruzzi, Tantini), *Le clausole generali nel diritto societario*, in *Tratt. di dir. comm. e di dir. pubblico dell'economia* (diretto da Galgano), Padova, 2011.

conseguenza evidente la rilevanza posta in capo all'attività valutativa posta in capo agli amministratori non esecutivi, a cui spetta il compito di esaminare la qualità del sistema creato dagli amministratori esecutivi.

In merito a ciò la dottrina si divide: una parte²¹ considera che in merito all'adempimento del dovere di vigilanza posto in capo al consiglio di amministrazione, andrebbe applicata la c.d. *business judgement rule*, poiché la predisposizione degli assetti è caratterizzata da discrezionalità e di conseguenza un ambito in cui il sindacato giurisdizionale non dovrebbe operare; d'altro canto²² non sarebbe possibile considerare le scelte organizzative sugli assetti come decisioni di merito, poiché possono essere valutate su parametri tecnici e di *best practice*.

Il Codice di Autodisciplina attribuisce al board il ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del «*sistema di controllo interno e di gestione dei rischi*»: è infatti necessario che vi sia un sistema di controllo adatto a visionare che l'organizzazione dell'impresa funzioni correttamente.

1.1 COMPOSIZIONE DEL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

La dottrina pone particolare attenzione in merito al consiglio di amministrazione per quanto riguarda la sua composizione e il procedimento di nomina dei suoi membri: difatti, regole efficienti possono prevenire il problema di equilibrio tra controllo e amministrazione, e di conseguenza ridurre i costi di monitoraggio del *management*²³.

Il TUF prevede, ai sensi dell'art. 147-ter, co.1 e 3, che le società quotate riportino nello statuto un sistema di elezione basato sul voto di lista, così da garantire alle minoranze qualificate di soci l'opportunità di eleggere almeno un membro del consiglio di amministrazione; per l'art. 147-quinquies chi svolge funzioni di direzione ed amministrazione deve avere determinati requisiti di onorabilità. In conclusione, secondo l'art. 147-ter, co. 4, almeno uno dei membri del consiglio di amministrazione (più di due se il consiglio è composto da più di sette membri) deve detenere gli stessi requisiti d'indipendenza richiesti ai sindaci.

²¹ Ferrarini, *Funzione del consiglio di amministrazione, ruolo degli indipendenti e doveri fiduciari*, in Aa.Vv., (a cura di Bianchini e Di Noia), *I controlli societari. Molte regole, nessun sistema*, Milano, 2010.

²² Montalenti, *Amministrazione e controllo nella società per azioni: riflessioni sistematiche e proposte di riforma*, in *Riv. Soc.*, 2013.

²³ Montalenti, Balzola, *La società per azioni quotata*, in AA.VV. (a cura di Cagnasso, Panzani) *Le nuove s.p.a.*, Bologna, 2010.

Prima dell'entrata in vigore della l. n. 262/05, il ruolo di *monitoring* nel consiglio veniva affidato, agli amministratori non esecutivi e, dal Codice di Autodisciplina, agli amministratori indipendenti²⁴. Secondo parte della dottrina, la presenza all'interno del *board* di un membro scelto dalla minoranza avrebbe agevolato il monitoraggio del plenum sul lavoro degli amministratori esecutivi. L'altro lato della dottrina ha sollevato il dubbio che l'utilizzo di meccanismi rigidi di rappresentanza delle minoranze all'interno del consiglio di amministrazione può portare ad una "balcanizzazione" del consiglio stesso, a svantaggio dell'efficienza.

L'introduzione dell'art.147-ter., co. 4, TUF ha permesso al sistema di *corporate governance* italiano di raggiungere gli *standars* internazionali, che individuano nella figura degli amministratori indipendenti una soluzione efficace al rischio che gli amministratori esecutivi portino avanti interessi extrasociali o comportamenti opportunistici.

All'interno dell'ordinamento giuridico italiano, la figura dell'amministratore indipendente da la sua prima apparizione nel Codice di Autodisciplina del 1999, ispirandosi ai sistemi anglosassoni.

A seguito della riforma del diritto delle società del 2003, della l. n. 262/05 e del suo intervento correttivo (d.lgs. n. 303/06), i riferimenti a questa categoria di amministratori e al requisito qualificante dell'indipendenza hanno, trovato spazio anche a livello di fonte primaria. Si è quindi vista espandere questa figura anche all'interno delle società italiane, così da far sì che i *managers* agissero nell'interesse della generalità degli azionisti – e non del solo azionista o del gruppo che li ha nominati – dando particolare attenzione alle richieste delle *minorities* e degli investitori "dispersi", con naturale riduzione dei costi di agenzia.

La disciplina della CONSOB in merito alle operazioni con parti correlate (cfr. Delibera n. 17221/10) è l'unico caso in cui agli amministratori indipendenti è riconosciuto un ruolo diverso rispetto agli amministratori senza delega.

L'art. 3 del Codice di Autodisciplina richiede un numero <<adeguato>> di amministratori non esecutivi indipendente, definendo tale indipendente un soggetto che non abbia intrattenuto rapporti con la società o con soggetti ad essi legata in maniera tale da poter condizionare il suo giudizio.

Il consiglio di amministrazione valuta l'indipendenza degli amministratori indipendenti almeno una volta all'anno.

²⁴ Buffa Di Perrero, Artt. 147-ter/-quinquies TUF, in AA.VV. (a cura di G. Grippo), *Commentario delle società*, Torino, 2009.

1.2. IL COMITATO CONTROLLO E RISCHI

Come precedentemente esposto, il Codice di Autodisciplina, già alla sua prima edizione, aveva previsto di dividere il *plenum* consiliare in vari comitati interni di tipo tecnico, formati da amministratori non esecutivi, per la maggior parte indipendenti, con funzioni consultive, propositive ed istruttorie. In particolar modo, il Codice prevede, l'istituzione di un comitato per le nomine (art. 5), di un comitato per la remunerazione (art. 6) e di un comitato controllo e rischi (art. 7), definendone composizione e competenze.

La nuova disciplina sulla revisione contabile prevede ai sensi dell'art. 19, co. 1, d.lgs. n. 39/10 il comitato per il controllo interno e la revisione contabile vigili sull'efficacia dei sistemi di controllo interno, di revisione interna e di *risk management*, sul processo di informativa finanziaria, sull'indipendenza del revisore legale e sulla revisione legale dei conti: tale organo nel sistema di amministrazione tradizionale si identifica con la figura del collegio sindacale²⁵.

A causa di questo intervento normativo, all'organo di controllo sono state assegnate le stesse funzioni che il Codice di Autodisciplina aveva riservato al «comitato per il controllo interno». Con l'obiettivo di risolvere i dubbi relativi all'utilità di questo comitato, per evitare le sovrapposizioni di competenze con l'organo di controllo, la nuova edizione del Codice di Autodisciplina, ha provveduto a cambiare il nome del comitato²⁶, così da evitare una confusione semantica, e riformulando, poi, alcuni dei compiti del comitato controllo e rischi, così da poter coordinare le attività del comitato e le attività del collegio sindacale.

In merito alla composizione del comitato controllo e rischi, solo gli amministratori indipendenti possono farne parte. In via eccezionale, qualora la società in questione non sia controllata da una società quotata né oggetto di direzione e coordinamento di un'altra società, il comitato può essere composto anche solo dalla quota maggioritaria di amministratori indipendenti, tra i cui è però necessario scegliere il presidente.

Come afferma il Codice di Autodisciplina «il comitato controllo e rischi è composto da amministratori indipendenti. In alternativa, il comitato può essere composto da amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti; in tal caso, il presidente del comitato è scelto tra gli amministratori indipendenti. Se l'emittente è controllato da altra società quotata o è soggetto all'attività di direzione e coordinamento di un'altra società, il comitato è comunque composto esclusivamente da amministratori indipendenti. Almeno un

²⁵ Abriani, *Indipendenza e autonomia del Comitato per il controllo sulla gestione tra disciplina legale e regole statutarie*, in An. giur. ec., 2016.

²⁶ Stella Richter jr, *La funzione di controllo del consiglio di amministrazione nelle società per azioni*, in Riv. soc., 2012.

componente del comitato possiede un'adeguata esperienza in materia contabile e finanziaria o di gestione dei rischi, da valutarsi da parte del consiglio di amministrazione al momento della nomina²⁷>>.

Ai sensi dell'art.7.C.3 del Codice di Autodisciplina, è necessaria la presenza del presidente del collegio sindacale, e facoltativamente dell'intero collegio, nell'attività di svolgimento dei lavori del comitato.

In primis il Codice di Autodisciplina riguardo alle funzioni del comitato controllo e rischi, stabilisce che svolga un'attività consultiva a vantaggio del consiglio di amministrazione. Inoltre, <<il comitato controllo e rischi, nell'assistere il consiglio di amministrazione:

- a) valuta, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentiti il revisore legale e il collegio sindacale, il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato;
- b) esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali;
- c) esamina le relazioni periodiche, aventi per oggetto la valutazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, e quelle di particolare rilevanza predisposte dalla funzione internal audit;
- d) monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di internal audit;
- e) può chiedere alla funzione di internal audit lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, dandone contestuale comunicazione al presidente del collegio sindacale;
- f) riferisce al consiglio, almeno semestralmente, in occasione dell'approvazione della relazione finanziaria annuale e semestrale, sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- g) supporta, con un'adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del consiglio di amministrazione relative alla gestione di rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui il consiglio di amministrazione sia venuto a conoscenza>>²⁸.

Con l'obiettivo di snellire la struttura di governance, è possibile che il consiglio di amministrazione provveda a svolgere le sopracitate attività, senza di conseguenza dover costituire il comitato.

²⁷ Codice di Autodisciplina, art.7.P.4

²⁸ Codice di Autodisciplina, art. 7.C.2.

Il Codice di Autodisciplina specifica come lo svolgimento di queste attività da parte del consiglio di amministrazione richiede un elevato impegno da parte degli amministratori e richiede al presidente che i colleghi siano informati degli argomenti da discutere.

1.3. IL CIRCUITO INFORMATIVO

Il consiglio di amministrazione necessita di disporre di un flusso di informazioni costante e, simultaneamente, deve avere la possibilità di elaborare tali elementi informativi per gestire l'impresa.

La trasparenza informativa in seno ai fatti di gestione ha ottenuto grande importanza per la *corporate governance*, tanto da imporre alle società quotate di avere strutture che possano agevolare la circolazione di informazioni, in uno scenario che presenta flussi informativi endosocietari ed esosocietari ben definiti.

Con la riforma del diritto societario del 2003 e la riformulazione dell'art. 2381 c.c., il legislatore ha voluto adeguare l'informativa endoconsiliare, conscio del fatto che essa rappresenta una condizione imprescindibile per avere flussi informativi corretti nei confronti del mercato e degli altri organi sociali²⁹.

L'art. 2381 c.c. definisce gli organi delegati quali fonte principale delle informazioni al *plenum*, poiché è loro compito gestire l'impresa e curare gli assetti informativi³⁰.

L'art. 2381, co. 5, c.c., determina, per gli amministratori esecutivi con cadenza prestabilita dallo statuto, ma almeno semestralmente, l'obbligo di reporting al consiglio di amministrazione per quanto riguarda l'andamento generale della gestione, le operazioni di maggior rilievo della società e le sue controllate.

Per quanto riguarda le modalità di adempimento di questo dovere informativo, non è necessario che le informazioni rilevanti vengano riferite al *plenum* durante le riunioni del consiglio, concedendo la possibilità di riferire tali informazioni all'infuori delle riunioni (come può essere una relazione scritta consegnata a tutti gli amministratori).

Ai sensi dell'art. 2381, co. 3, c.c., il consiglio di amministrazione nella valutazione sull'andamento della gestione deve tener conto della relazione degli organi delegati. Difatti è rimarcato il ruolo centrale del

²⁹ Zamperetti, *Il dovere di informazione endoconsiliare degli amministratori di s.p.a.*, in *Soc.*, 2005.

³⁰ Mosco, *Cognosco, ergo sum. L'informazione e la nuova identità del collegio sindacale*, in *Aa.Vv.* (a cura di Alessi, Abriani, Morera), *Il collegio sindacale. Le nuove regole*, Milano, 2007.

plenum e la sua funzione di *monitoring* sul lavoro degli organi delegati, con l'obiettivo di assicurarsi che gli stessi organi operino seguendo le direttive impartite dal consiglio³¹.

Come dimostra l'art. 2381, co. 6, secondo periodo, c.c., ciascun amministratore privo di deleghe ha il potere-dovere di richiedere agli organi delegati ogni informazione in merito alla gestione della società. Di contro, secondo l'art. 2381, co. 6, primo periodo, c.c., tutti i membri dell'organo amministrativo hanno il dovere di agire in modo informato, come specificazione del dovere di amministrare con diligenza stabilito dall'art. 2392, co. 1, dal mondo anglosassone, come *business judgement rule*.

La riforma del diritto societario del 2003 ha ampliato il peso del presidente del consiglio di amministrazione, dandogli un ruolo di primaria importanza all'interno del *board* per l'informazione consiliare.

L'art. 2381, co. 1, c.c. delibera che il presidente del consiglio di amministrazione, sa meno che non sia previsto diversamente dallo statuto, deve convocare il consiglio, fissare l'ordine del giorno, coordinare i lavori e acquisire e a offrire le informazioni sull'ordine del giorno a tutti i membri del consiglio³².

Il Codice di Autodisciplina, afferma che <<il presidente del consiglio di amministrazione, anche su richiesta di uno o più amministratori, può chiedere agli amministratori delegati che i dirigenti dell'emittente e quelli delle società del gruppo che ad esso fa capo, responsabili delle funzioni aziendali competenti secondo la materia, intervengano alle riunioni consiliari per fornire gli opportuni approfondimenti sugli argomenti posti all'ordine del giorno. La relazione sul governo societario fornisce informazioni sulla loro effettiva partecipazione³³>>.

Lo stesso articolo dà al presidente del consiglio di amministrazione il potere di richiedere agli amministratori delegati di invitare i dirigenti della società e quelli appartenenti allo stesso gruppo, ad intervenire durante le riunioni del consiglio.

Il Codice di Autodisciplina suggerisce, al fine agevolare il presidente del consiglio di amministrazione, di nominare un amministratore indipendente come *lead independent director* (detto "LID") , affidandogli il compito di coordinare le informazioni degli amministratori non esecutivi (soprattutto quelli indipendenti).

³¹ Irrera, *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Milano, 2005 Irrera, *Collegio sindacale e assetti adeguati*, in Aa.Vv. (a cura di Abriani, Alessi, Morera), *Il collegio sindacale. Le nuove regole*, Milano, 2007.

³² De Crescenzo, *La gestione*, in Aa.Vv. (diretto da Cagnasso, Panzani) *Le nuove s.p.a.*, Bologna, 2012.

³³ Codice di Autodisciplina, art. 1.C.6.

Il Codice di Autodisciplina raccomanda la nomina del LID qualora:

- a) <<Se il presidente del consiglio di amministrazione è il principale responsabile della gestione dell'impresa (chief executive officer);
- b) Se la carica di presidente è ricoperta dalla persona che controlla l'emittente;
- c) Il consiglio di amministrazione degli emittenti appartenenti all'indice FTSE- Mib designa un lead independent director se ciò è richiesto dalla maggioranza degli amministratori indipendenti, salvo diversa e motivata valutazione da parte del consiglio da rendere nota nell'ambito della relazione sul governo societario>>³⁴.

Il Codice di Autodisciplina attribuisce al LID il potere di convocare riunioni per solo gli amministratori indipendente (le c.d. executive sessions).

In conclusione, un ultimo strumento informativo per il consiglio di amministrazione risiede nella figura del comitato controllo e rischi: ai sensi del Codice di Autodisciplina, art. 7.C.2 il board deve riferire al plenum, almeno ogni sei mesi, in merito all'attività svolta, l'adeguatezza del sistema di controllo interno e della gestione dei rischi.

³⁴ Codice di Autodisciplina, art. 2.C.4.

2. COLLEGIO SINDACALE

La disciplina del collegio sindacale per quanto riguarda le società quotate è contenuta all'interno del TUF, relativamente a come vengono regolati l'elezione e la composizione dei membri (art.148), i limiti al cumulo di incarichi (art. 148-bis), doveri e funzioni (artt. 149, 150 e 153), oltre ai poteri informativi, istruttori e reattivi (artt. 151 e 152). Il collegio sindacale difatti, nonostante con il passare del tempo a causa di vari interventi normativi abbia perso l'esclusiva sui poteri di sorveglianza, rappresenta un organo di vitale importanza per le società che adottano un sistema tradizionale³⁵.

Il d.lgs. n. 39/10, attuando la direttiva comunitaria 2006/43/CE, riferita alla revisione legale dei conti, ha indicato le principali funzioni spettanti al collegio sindacale, ampliandone i compiti di vigilanza e assegnandogli il ruolo di comitato per il controllo interno e la revisione contabili (art. 19).

Il Codice di Autodisciplina, pur attribuendo una classe elevata al collegio sindacale, nominandolo organo di <<vertice del sistema di vigilanza>>, gli dedica uno spazio minore rispetto al consiglio di amministrazione e agli amministratori indipendenti. Nel dettaglio, i principi di autoregolamentazione si limitano ad attribuire al collegio sindacale il dovere di vigilanza sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (art. 7.P.3, lett. d).

2.1. COMPOSIZIONE DEL COLLEGIO SINDACALE

In riferimento alla composizione del collegio sindacale, è caratterizzato da una struttura semirigida per le società chiuse ed elastica per le società aperte: il 1° co. dell'art. 148, TUF stabilisce come tre il numero minimo di sindaci effettivi e due di sindaci supplenti³⁶.

Sempre riferito ai criteri di elezione dei sindaci, il 2° co. dello stesso art. 148, TUF, con l'obiettivo di rafforzare l'indipendenza del collegio, dispone che almeno uno dei sindaci effettivi deve essere eletto dalla minoranza, con il metodo del voto di lista, seguendo le regole impartite dalla CONSOB cfr. gli artt. 144-*sexies* ss. del 210 Regolamento Emittenti). La scelta di assegnare alla minoranza il potere di scegliere un sindaco non è determinata dalla volontà di dare una rappresentanza all'interno del collegio sindacale gli interessi della

³⁵ Quagliotti, *La nomina dei sindaci: equilibrio strutturale e indipendenza sostanziale*, in AA.VV. (a cura di Alessi, Abriani, Morera), *Il collegio sindacale. Le nuove regole*, Milano, 2007.

³⁶ Montalenti, Balzola, *La società per azioni quotata*, in Aa.Vv. (a cura di Cagnasso, Panzani) *Le nuove s.p.a.*, Bologna, 2010.

minoranza stessa; in verità rappresenta il desiderio di allargare la base dell'elettorato attivo e di conseguenza diviene uno strumento per rinforzare l'autonomia e l'indipendenza dell'organo di controllo.

Il co. 2-*bis* dello stesso art. 148, TUF definisce che il presidente del collegio sindacale è nominato dall'assemblea dei sindaci eletti dalla minoranza.

Per tutelare l'indipendenza dei soci, l'art. 148, co. 3, TUF stabilisce determinate situazioni che se presenti originariamente impediscono di assumere il ruolo di sindaco e ne fanno decadere il ruolo. Inoltre, le società quotate sono sollecitate ad uniformarsi all'art. 8 del Codice di Autodisciplina. Infatti, il Codice di Autodisciplina afferma che, oltre al fatto che i sindaci devono essere autonomi e indipendenti anche nei confronti degli azionisti che li hanno eletti, devono persistere altri criteri di indipendenza alla nomina dei sindaci stessi. Sarà il collegio stesso a verificare la sussistenza di tali criteri, dopo la nomina, e, successivamente, annualmente, esponendo il risultato della verifica nella relazione sul governo societario.

Tra le cause di ineleggibilità e decadenza dei membri del collegio sindacale si conta inoltre l'assenza dei requisiti di onorabilità e professionalità richiesti dal Ministro della giustizia e dal Ministro dell'economia e delle finanze, con CONSOB, Banca d'Italia e INVASS (art. 148, co. 4, TUF). I sopracitati requisiti di professionalità sono richiesti per assicurare che i sindaci possano svolgere il loro compito con competenza professionale. Per quanto riguarda invece l'onorabilità, sono individuate dallo stesso decreto varie situazioni che impediscono l'assunzione della carica di sindaco, come ad esempio specifici reati che possono essere connessi o meno all'attività societaria.

Grazie alla l. n. 120/11, sempre all'art 148, comma 1-bis, è garantita una maggiore rappresentanza del genere femminile.

La l. n. 262/05 ha introdotto l'art. 148-bis, TUF con l'obiettivo di evitare un malfunzionamento del collegio sindacale; l'articolo sopracitato affida alla CONSOB il compito di stabilire i limiti al cumulo di incarichi di controllo per i componenti del collegio sindacale.

2.2 DOVERI DEL COLLEGIO SINDACALE

Le funzioni spettanti al collegio sindacale sono di vigilare su:

- a) <<sull'osservanza della legge e dell'atto costitutivo;
- b) sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- c) sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione;
- c-bis) sulle modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste da codici di comportamento redatti da società di gestione di mercati regolamentati o da associazioni di categoria, cui la società, mediante informativa al pubblico, dichiara di attenersi;
- d) sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle società controllate ai sensi dell'articolo 114, comma 2>>³⁷.

Questi compiti vanno coordinati e integrati con quelli previsti dall'art. 19, d.lgs. n. 39/10, che riveste il collegio sindacale dell'incarico di comitato per il controllo interno e la revisione contabile.

Il collegio sindacale rappresenta il garante della legittimità di gestione, la quale può essere raggiunta solo quando tutti gli altri organi sociali si ispirano ed attuano il principio di legalità. Di conseguenza l'attività di controllo del collegio sindacale si può ampliare ad ogni aspetto di normativa legale, anche non necessariamente correlata alle attività societarie.

Insieme al controllo di legalità è affidato al collegio sindacale anche il controllo sui principi di corretta amministrazione, ovvero la verifica per la quale l'attività del consiglio di amministrazione sia svolta seguendo le regole della scienza aziendalistica. Nello specifico, ai sindaci non spetta un controllo sulla gestione in senso proprio, quanto piuttosto un controllo sulle conformità delle scelte di gestione. Il controllo del collegio sindacale si deve fermare quando le scelte di gestione risultano conformi.

In riferimento all'adeguatezza della struttura organizzativa, il controllo del collegio sindacale è indirizzato sulla coerenza dell'assetto delle strutture aziendali, in rapporto alle dimensioni, alla posizione territoriale e al settore in cui opera l'impresa.

Per quanto riguarda il sistema amministrativo-contabile ha il compito di vigilare sull'adeguatezza e l'affidabilità dei fatti di gestione: in sostanza si tratta di assicurare l'efficienza e l'idoneità del sistema, in maniera veritiera e corretta, così da evitare o, perlomeno individuare, irregolarità ed errori. Per poter adempiere

³⁷ Art. 149, co. 1, TUF

a questo compito, i sindaci sono tenuti a controllare la corrispondenza ai criteri di buona amministrazione dell'organizzazione del sistema di rappresentazione e rilevazione contabile; di contro, il compito di controllo di correttezza in merito al bilancio non è più affidato al collegio sindacale, ma al revisore legale o alla società di revisione legale (ex art. 16, co. 2, d.lgs. n. 39/10).

La l. n. 262/05 ha ampliato i doveri dei sindaci, introducendo all'art. 149, co. 1, TUF la lett. c-bis): il collegio è tenuto a verificare che l'art. 123-bis, TUF, sia rispettato, ed è inoltre obbligato verificare che le regole di governo societario preposte dal consiglio di amministrazione siano applicate.

In riferimento all'art.149, co.1, lett. d, TUF, l'articolo conferisce al collegio sindacale della capogruppo il dovere di controllare l'adeguatezza delle indicazioni dirette alle società controllate, al fine di assicurare un flusso informativo adatto per adempiere gli obblighi di *disclosure* delle informazioni *price sensitive* di cui all'art. 114, co. 2, TUF.

2.3. COMITATO PER IL CONTROLLO INTERNO

L'art. 19, co. 1, d.lgs. n. 39/10 riporta l'elenco delle attività facenti parte dei compiti di vigilanza che spettano al collegio sindacale, nel suo ruolo di comitato per il controllo interno e la revisione contabile. Questi compiti sono:

- a) <<di informare l'organo di amministrazione dell'ente sottoposto a revisione dell'esito della revisione legale e trasmettere a tale organo la relazione aggiuntiva di cui all'articolo 11 del Regolamento europeo, corredata da eventuali osservazioni;
- b) di monitorare il processo di informativa finanziaria e presentare le raccomandazioni o le proposte volte a garantirne l'integrità;
- c) di controllare l'efficacia dei sistemi di controllo interno della qualità e di gestione del rischio dell'impresa e, se applicabile, della revisione interna, per quanto attiene l'informativa finanziaria dell'ente sottoposto a revisione, senza violarne l'indipendenza;
- d) di monitorare la revisione legale del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato, anche tenendo conto di eventuali risultati e conclusioni dei controlli di qualità svolti dalla Consob a norma dell'articolo 26, paragrafo 6, del Regolamento europeo, ove disponibili;
- e) di verificare e monitorare l'indipendenza dei revisori legali o delle società di revisione legale a norma degli articoli 10, 10-bis, 10-ter, 10-quater e 17 del presente decreto e dell'articolo 6 del Regolamento europeo, in particolare per quanto concerne l'adeguatezza della prestazione di servizi diversi dalla revisione all'ente sottoposto a revisione, conformemente all'articolo 5 di tale regolamento;

- f) di essere responsabile della procedura volta alla selezione dei revisori legali o delle società di revisione legale e raccomandare i revisori legali o le imprese di revisione legale da designare ai sensi dell'articolo 16 del Regolamento europeo>>>³⁸.

Per quanto riguarda la vigilanza sulla revisione legale dei conti, come detto precedentemente, non si può considerare reintrodotta una competenza contabile affidata al collegio sindacale; si dovrà invece limitare a supervisionare l'attività di revisione, verificando che essa venga svolta secondo i principi di correttezza ed efficacia.

2.4. SCAMBI DI INFORMAZIONI

Nel modello tradizionale di *governance*, il collegio sindacale ricopre il ruolo di fonte di informazioni, ricoprendo di conseguenza un ruolo centrale e con una grossa connessione con gli altri organi societari. Secondo l'art. 149, co. 2, TUF, è dovere del collegio sindacale di essere sempre informato riguardo i fatti gestori oggetto di controllo tanto quanto è dovere del sindaco di partecipare, con facoltà di intervento, alle assemblee del consiglio di amministrazione e del comitato esecutivo (quando presente).

A rinforzo della sopracitata norma è prevista la sanzione della decadenza *ipso iure* dal ruolo di sindaco qualora, durante l'esercizio sociale, non abbiano assistito ad una assemblea (irrilevante se generale o speciale), o a due adunanze del consiglio di amministrazione o del comitato esecutivo.

Con lo stesso obiettivo di aumentare il potere informativo facente capo ad ogni singolo sindaco, l'art. 151, co. 1, TUF, conferisce il potere-dovere di chiedere notizie agli amministratori, anche relativamente alle società controllate, in merito all'andamento gestionale o a singole scelte; i sindaci possono porre le stesse richieste pure agli organi amministrativi e di controllo delle società controllate.

In riferimento all'art. 151, co. 1, TUF, il collegio sindacale ha il potere di scambiare informazioni con gli organi di controllo delle società controllate: questo potere però riguarda solamente i sistemi di amministrazione e controllo e l'andamento della società: per tale operazione i sindaci possono fare richiesta al presidente del consiglio di amministrazione della società controllata di collaborare con i dipendenti della società. Sempre grazie al medesimo articolo: è concesso al collegio sindacale e al singolo sindaco di effettuare in qualsiasi momento e a propria discrezione accertamenti; gli amministratori sono obbligati a riferire celermente sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale,

³⁸ L'art. 19, co. 1, d.lgs. n. 39/10

effettuate dalla società o dalle sue controllate, con particolare attenzione a quelle attività ove gli amministratori hanno maggiore interesse (ex art. 2391 c.c.)

Solo relativamente alla valutazione di adeguatezza e affidabilità del sistema amministrativo-contabile, è permesso al collegio sindacale, sotto la propria responsabilità e a proprie spese, di avvalersi di ausiliare, purché non rientrino nelle condizioni di ineleggibilità e decadenza presenti all'art. 151, co. 3, TUF.

Importante è anche la collaborazione tra collegio sindacale e il soggetto incaricato della revisione contabile, che secondo l'art. 150, co. 3, TUF, sono obbligati a scambiarsi informazioni e dati rilevanti per l'ottemperamento dei reciproci compiti.

L'art. 19, co. 3, d. lgs. N. 39/10 regola la collaborazione tra revisore legale e collegio sindacale nel ruolo di comitato per il controllo interno: il comitato per il controllo interno deve ricevere da parte del revisore legale o dalla società di revisione una relazione sui punti più importanti emersi dalla revisione legale, sottolineando l'importanza alle lacune nel sistema di controllo interno in merito al processo di informativa finanziaria.

Per concludere, il Codice di Autodisciplina prevede una forma di coordinamento tra il collegio sindacale e il comitato controllo e rischi: difatti l'art. 8.C.5 stabilisce che vi deve essere un tempestivo scambio di informazioni tra i due organi.

3. DIRIGENTE PREPOSTO ALLA REDAZIONE DEI DOCUMENTI CONTABILI SOCIETARI

Il TUF con la l. n. 262/05, la c.d. “legge sul risparmio” introduce la figura del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari. L’introduzione è avvenuta a seguito di numerosi scandali finanziari con l’obiettivo di rafforzare l’attendibilità dell’informazione al pubblico.

Con l’introduzione di questa figura all’interno dell’organico societario la struttura stessa della società e la ripartizione delle varie competenze hanno visto un’ulteriore complicazione, dato che può accadere che i compiti del dirigente preposto si sovrappongano a quelli dei controlli interni.

Anche il Codice di Autodisciplina, pur sottolineano come spetti alla società di organizzare autonomamente la gestione dei rischi, dà rilievo alla figura del dirigente preposto all’interno dell’ambito di controllo, viste le sue responsabilità³⁹.

La figura del dirigente preposto è da considerarsi più vicina a quella di un amministratore di quanto non lo sia con un’altra carica societaria, poiché come stabilito dal TUF <<Le disposizioni che regolano la responsabilità degli amministratori si applicano anche ai dirigenti preposti alla redazione dei documenti contabili societari, in relazione ai compiti loro spettanti, salve le azioni esercitabili in base al rapporto di lavoro con la società>>⁴⁰.

Inoltre, il Codice di Autodisciplina prevede che il dirigente preposto sia remunerato anche tramite appositi incentivi⁴¹: tutto ciò rende la figura del dirigente più simile a quella di un *manager* poiché per l’appunto il suo ruolo sarebbe strettamente collegato alle *performance* dell’impresa.

3.1. COMPITI DEL DIRIGENTE PREPOSTO

Oltre a garantire la validità dell’informazione al pubblico, l’attività del dirigente preposto alla redazione dei documenti societari ha una finalità interna alla società⁴², poiché permette al consiglio di amministrazione di poter prendere decisioni in ambito di documenti contabili.

Secondo l’art. 154-bis, co. 3, TUF, è compito del dirigente preposto il programmare adeguate procedure amministrative e contabili per il bilancio di esercizio; lo statuto deve determinare, <<i>requisiti di

³⁹ Codice di Autodisciplina, Commento art. 7.

⁴⁰ Art. 154, co. 6, TUF

⁴¹ Codice di Autodisciplina, art. 6.C.3.

⁴² Antonetto, *Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari*, in *Riv. dir. Impr.*, 2007.

professionalità e le modalità di nomina di un dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, previo parere obbligatorio dell'organo di controllo>>⁴³.

Inoltre, il dirigente preposto alla redazione dei documenti sociali e gli organi amministrativi delegati hanno il compito di redigere una relazione contenente:

- a) <<l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure di cui al comma 3 nel corso del periodo cui si riferiscono i documenti;
- b) che i documenti sono redatti in conformità ai principi contabili internazionali applicabili riconosciuti nella Comunità europea ai sensi del regolamento (CE) n. 1606/2002 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 19 luglio 2002;
- c) la corrispondenza dei documenti alle risultanze dei libri e delle scritture contabili;
- d) l'idoneità dei documenti a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento;
- e) per il bilancio d'esercizio e per quello consolidato, che la relazione sulla gestione comprende un'analisi attendibile dell'andamento e del risultato della gestione, nonché della situazione dell'emittente e dell'insieme delle imprese incluse nel consolidamento, unitamente alla descrizione dei principali rischi e incertezze cui sono esposti;
- f) per il bilancio semestrale abbreviato, che la relazione intermedia sulla gestione contiene un'analisi attendibile delle informazioni di cui al comma 4 dell'articolo 154-ter.>>⁴⁴

Secondo il TUF <<Gli atti e le comunicazioni della società diffusi al mercato, e relativi all'informativa contabile anche infrannuale della stessa società, sono accompagnati da una dichiarazione scritta del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, che ne attestano la corrispondenza alle risultanze documentali, ai libri e alle scritture contabili >>⁴⁵.

È inoltre compito del dirigente preposto permettere che il comitato controllo e rischi possa, una volta aver consultato il collegio sindacale e il revisore legale, dare una valutazione sulla corretta applicazione dei principi contabili⁴⁶.

⁴³ Art. 154-bis, co. 1, TUF

⁴⁴ 154-bis, co.5, TUF

⁴⁵ 154-bis, co.2, TUF

⁴⁶ Codice di Autodisciplina, art. 7.C.2., a.

3.2. POTERI DEL DIRIGENTE PREPOSTO

Per poter assolvere i doveri che la legge gli affida, il dirigente preposto deve essere necessariamente dotato del potere di realizzare, gestire, e progettare il sistema di controllo interno per quanto riguarda i controlli contabili, potendo così garantire l'attendibilità del *financial reporting*. È compito del consiglio di amministrazione controllare che al dirigente preposto siano attribuiti mezzi e poteri adeguati, anche in merito al <<rispetto effettivo>> delle procedure amministrativo-contabili da lui proposte (art. 154-bis, co. 4, TUF).

Ai sensi dell'art. 149, co. 1, lett. c, TUF, l'operato del dirigente preposto è costantemente monitorato dal collegio sindacale.

3.3. RAPPORTI E SOVRAPPOSIZIONI TRA DIRIGENTE PREPOSTO E ALTRI ORGANI

Il dirigente preposto, come sopracitato, ricopre un ruolo e svolge dei compiti che spesso vanno in conflitto con il concetto di "efficienza", generando spesso un rallentamento nelle procedure aziendali, fenomeni di *overshooting* e costi eccessivi.

In merito al rapporto che vi è tra il dirigente preposto e l'Organismo di Vigilanza (OdV) istituito ex art. 6 lett. b), D. Lgs. n. 231/2001, è necessario che i due organi collaborino, condividendo i risultati ottenuti dalle rispettive revisioni sul bilancio, sui documenti amministrativo-contabili e sulle risorse finanziarie della società. È necessario che i due organi si riuniscano periodicamente per gli argomenti di comune interesse. Inoltre, il dirigente preposto ha anche il compito di presentare all'OdV notizia di comportamenti intrapresi dalla dirigenza o dal personale societario che violino il modello di organizzazione della società.

Per quanto riguarda il rapporto intercorrente tra dirigente preposto e collegio sindacale, è necessario che il primo presenti un rapporto sulla propria attività al secondo: uno scambio di informazioni limpido e funzionante oltre che monitorare il funzionamento dei modelli contabili utilizzati permetterà di poter suddividere tra i due organi i doveri e di conseguenza di operare con maggiore efficienza⁴⁷. Ad esempio, è compito del dirigente preposto di informare il collegio sindacale qualora riscontri delle anomalie o simili sul sistema amministrativo-contabile e, allo stesso tempo, se richiesto dovrà aiutare il collegio sindacale nell'attività di controllo amministrativo e contabile. Inoltre, il dirigente preposto avrà il dovere di relazionarsi non solo con il collegio sindacale ma anche con la società di revisione, per mantenere una collaborazione efficiente.

⁴⁷ Art. 154-bis, co. 1, TUF

Passando ai rapporti che legano il dirigente preposto e il comitato controllo e rischi, è importante che i due organi collaborino, dopo aver sentito il revisore legale e il collegio sindacale, per accertarsi che vengano seguiti e applicati i principi contabili. Di conseguenza il ruolo del dirigente preposto in questo caso è di supporto all'operato del comitato controllo e rischi, e per assicurare che tale collaborazione non presenti disagi o problematiche è richiesto che i due organi si riuniscano periodicamente per condividere informazioni⁴⁸.

Riguardo la relazione che lega il dirigente preposto all'*internal audit*, entrambe le figure dovrebbero cooperare per verificare i processi aziendali. Difatti il dirigente preposto ha il dovere di comunicare all'*internal audit* eventuali anomalie che potrebbero portare a rischi per l'azienda, così da poter verificare agevolmente il problema. D'altra parte, l'*internal audit* ha il compito di aiutare il dirigente preposto nella funzione di consulenza sul controllo contabile, tramite l'utilizzo di *reports*.

Inoltre, secondo il Codice di Autodisciplina, il dirigente preposto e l'*internal audit* hanno il dovere di coordinarsi per quanto riguarda gli interventi correttivi da applicare ai processi amministrativo-contabili⁴⁹. Per ultimo è importante che tra i due organi vi sia una giusta autonomia, vale a dire che il dirigente preposto necessita di avere la possibilità di assegnare incarichi a terzi che siano competenti nel valutare rischi e controlli, e che l'*internal audit* deve avere piena autonomia nel valutare il sistema di controllo interno relativo al bilancio.

⁴⁸ art. 154-bis, co. 2 e 3, TUF.

⁴⁹ Codice di Autodisciplina, art. 7.C.1, co. 1, c

4. INTERNAL AUDIT

La revisione interna (internal audit) è la figura professionale che ha come compito la verifica di conformità delle informazioni sui fatti aziendali alle relative documentazioni contabili. Storicamente fu concepita dal CoSo Report, che lo ideò coerentemente alle dimensioni dell'impresa per il conseguimento degli obiettivi della stessa. Tale carica può essere ricoperta da una figura interna all'azienda (ma vi è la possibilità anche dell'esternalizzazione).

Il TUF dedica pochi accenni a questa materia: viene inizialmente menzionata, per quanto riguarda le prestazioni dei servizi di investimento e la gestione collettiva del risparmio tra le materie oggetto del potere regolamentare che sono assegnate alla CONSOB e alla Banca d'Italia (art. 6, co. 2-bis, lett. g, TUF); impone di riferire al collegio sindacale (o al singolo componente), senza però specificare periodicità o argomenti (art. 150, co. 4, TUF).

L'internal audit trova invece grande attenzione all'interno della normativa secondaria dei settori speciali, che venne emanata dalla Banca d'Italia con riferimento agli istituti bancari, dall'allora ISVAP riferendosi alle imprese di assicurazione, dalla Banca d'Italia e dalla CONSOB in relazione agli intermediari.

4.1. COMPITI DELL'INTERNAL AUDIT

Anche il Codice di Autodisciplina conferisce all'internal audit un ruolo centrale all'interno dello scenario del controllo interno e della gestione dei rischi, definendo i flussi informativi che devono essere generati. Difatti è proprio il Codice di Autodisciplina a conferire all'internal audit il dovere di:

- a) <<verifica, sia in via continuativa sia in relazione a specifiche necessità e nel rispetto degli standard internazionali, l'operatività e l'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, attraverso un piano di audit, approvato dal consiglio di amministrazione, basato su un processo strutturato di analisi e prioritizzazione dei principali rischi;
- b) non è responsabile di alcuna area operativa e dipende gerarchicamente dal consiglio di amministrazione;
- c) ha accesso diretto a tutte le informazioni utili per lo svolgimento dell'incarico;
- d) predispone relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui viene condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto dei piani definiti per il loro contenimento. Le relazioni periodiche contengono una valutazione sull'idoneità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- e) predispone tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza;

- f) trasmette le relazioni di cui ai punti d) ed e) ai presidenti del collegio sindacale, del comitato controllo e rischi e del consiglio di amministrazione nonché all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;
- g) verifica, nell'ambito del piano di audit, l'affidabilità dei sistemi informativi inclusi i sistemi di rilevazione contabile⁵⁰.

Il responsabile all'internal audit è tenuto a presentare relazioni periodiche riguardanti le proprie attività e sulle modalità di gestione dei rischi: tali relazioni dovranno essere presentate ai presidenti del consiglio di amministrazione, del collegio sindacale, del comitato controllo e rischi e all'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Il Codice di Autodisciplina, data la tipologia di funzioni che vi sono state assegnate, raccomanda di assegnare all'internal audit indipendenza.

⁵⁰ Codice di Autodisciplina, art. 7.C.5.

5. ORGANISMO DI VIGILANZA DI CUI AL D.LGS. N. 231/2001

L'organismo di vigilanza viene introdotto nell'ordinamento giuridico dal d.lgs. n. 231/01.

Il d.lgs. n. 231/01 prevede che, a meno che la società non dimostri un efficiente ed adeguata struttura di "legalità aziendale", che sussista una "colpevolezza di organizzazione". Di fatto perché la società sia esente da responsabilità amministrativa, la società stessa deve dimostrare la presenza di un modello organizzativo. Qualora un soggetto in posizione apicale abbia commesso il reato, la società non ne risponde se prova:

- a) «<l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi;
- b) il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli di curare il loro aggiornamento è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo;
- c) le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione;
- d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui alla lettera b)» >>⁵¹.

Qualora invece ad aver commesso il reato siano soggetti in posizione subordinata, la società è responsabile solo qualora il reato sia stato commesso per inosservanza degli obblighi di vigilanza (art. 7, d.lgs. n. 231/01).

L'OdV rappresenta quindi un requisito fondamentale affinché il modello organizzativo possa assolvere la sua funzione preventiva rispetto agli illeciti.

Sotto il profilo operativo il compito dell'OdV risiede nel vigilare sul funzionamento e sull'osservanza dei modelli organizzativi. Per assolvere a ciò all'OdV spetta una duplice attività di verifica: in primis verso l'effettività del modello, la quale viene accertata assicurandosi che i comportamenti tenuti all'interno della società corrispondano a quelli del medesimo modello; in secondo luogo, viene verificata l'adeguatezza del modello.

Risulta quindi evidente come siano esclusi tra i poteri di controllo dell'OdV i poteri di intervento diretto (di carattere disciplinare o impeditivo), mentre ne fanno parte i controlli di carattere ispettivo.

Per quanto riguarda i caratteri strutturali, basandosi sui principi generali non si può definire l'OdV come un nuovo organo sociale, poiché il suo ruolo è da ricollegare non tanto all'organizzazione della società, quanto all'organizzazione dell'impresa. Per questo motivo l'OdV è da ricollegare al ruolo di ufficio d'impresa, una

⁵¹ art. 6, d.lgs. n. 231/01

funzione aziendale relativa al controllo interno, e non in una posizione verticalistica tra gli organi sociali in grado di eseguire atti con rilevanza esterna⁵².

Data la delicata funzione in capo all'OdV, sono state stilate delle linee guida che mostrano come necessari i requisiti soggettivi (onorabilità e professionalità) ed oggettivi (continuità d'azione, indipendenza ed autonomia) che i componenti dell'organismo devono possedere. L'indicazione è stata recepita sia dalla giurisprudenza sia dalla dottrina.

È compito degli amministratori incaricati dell'adeguatezza delle strutture di configurare l'OdV in merito alla sua composizione, dell'effettività dei suoi poteri e della sua stabilità finanziaria, così che esso possa svolgere, sulla base di una valutazione *ex ante* la prevenzione dei reati.

Relativamente alla composizione dell'OdV, non è stabilita una composizione ideale, di conseguenza ogni società valuta la propria in base alla propria realtà e alla propria struttura organizzativa. Nelle società quotate comunemente viene prediletta una composizione plurisoggettiva, così da garantire il rispetto dell'indipendenza e potendo ripartire le competenze per assolvere i compiti.

In riferimento alla composizione pluripersonale dell'OdV, sarà compito dell'organo amministrativo decidere se affidare lo svolgimento delle relative funzioni a figure aziendali esistenti all'interno della società oppure creare un'apposita struttura *ad hoc*, a composizione mista.

Rimane essenziale che l'OdV sia dotato di un insieme di regole per poter operare: questo regolamento deve riportare i criteri di scelta dei membri dell'organismo, la durata della loro carica, i rapporti intercorrenti tra i vari organi sociali, la registrazione dell'attività che viene svolta e il rapporto da presentare al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale.

⁵² Scafidi, Annovazzi, *Il ruolo del collegio sindacale nell'ambito dei modelli organizzativi ex d.lg.231/2001 ed i suoi rapporti con l'organismo di vigilanza e controllo (parte 2)*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2007.

CONCLUSIONE

Con la seguente tesi si è voluto analizzare e studiare il tema dei controlli interni nelle società quotate non finanziarie, analizzando l'evoluzione storica del quadro giuridico di riferimento, con particolare riferimento alle società organizzate secondo il sistema tradizionale di amministrazione e controllo.

Dopo un' introduzione di carattere generale, con l'obiettivo di andare a delimitare l'estensione semantica del concetto di "controlli interni", si è andati a studiare l'evoluzione storica, perpetrata nel corso degli anni, partendo dalla prima metà del '900 negli Stati Uniti arrivando ai giorni nostri in Italia.

Tramite tale excursus storico è stato possibile evidenziare il passaggio da un'idea riduttiva dei controlli interni, limitata agli aspetti puramente contabili, a una maggiormente integrata, ispirata al perseguimento dell'efficacia e dell'efficienza delle operazioni sociali e alla prevenzione dei molteplici rischi aziendali.

Si è, conseguentemente, passati ad analizzare il sistema di controllo interno con principale riferimento al contesto regolatorio italiano, tanto nella sua componente precettiva eteronoma quanto nelle espressioni dell'autodisciplina.

Attraverso lo studio delle riforme susseguitesi nel tempo, da quelle a più ampie a quelle relative a revisioni di singoli meccanismi o figure, è stato possibile individuare alcuni punti di rilievo nell'ambito del sistema di controllo interno delle società quotate.

Sono stati evidenziati gli aspetti più rilevanti degli organi più importanti delle società quotate e le correlate strutture operative, con l'obiettivo di definirne il ruolo nell'ambito del sistema dei controlli.

Nello studiare i vari attori del sistema – dal consiglio di amministrazione al collegio sindacale, dal dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili ai preposti al controllo interno, sino all'organismo di vigilanza di cui al d.lgs. n. 231/2001 – si è voluto sottolineare sia gli aspetti puramente strutturali delle singole figure sia i profili inerenti alla loro ordinaria funzionalità, senza tralasciare le questioni emergenti dalla descrizione dei rapporti interorganici e dei flussi informativi endosocietari.

Si è notato come siano presenti inevitabili ridondanze e duplicazioni, che rischiano di pregiudicare la funzionalità stessa del sistema, in termini di efficienza ed efficacia.

A tal proposito, l'organizzazione aziendale ha in se una serie di competenze concorrenti, divise tra componente esecutiva e non esecutiva dell'organo gestorio, comitato controllo e rischi, collegio sindacale, dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e OdV.

Ad esempio, la predisposizione degli assetti interni, è compito, oltre che degli organi delegati, i quali hanno il dovere di curare l'adeguatezza degli stessi, del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari, che deve predisporre le procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio di esercizio.

In conclusione, è evidente come vi siano problemi sia per quanto riguarda il rischio di pregiudicare il celere riscontro delle anomalie e delle irregolarità gestionali e sia per quanto riguarda i costi elevati connessi all'apparato organizzativo richiesto e al sovraccarico *overlapping* sovraccarico.

BIBLIOGRAFIA

- Abbadessa, *La nuova riforma del diritto societario secondo il testo unificato dei progetti di legge per la tutela del risparmio*, in *Soc.*, 2005.
- Abriani, *Controlli e autonomia statutaria: attenuare l'audit per abbassare la 'voice'*, in *An. giur. ec.*, 2003.
- Abriani, Giunta, *L'organismo di vigilanza previsto dal d.lgs. 231/2001. Compiti e funzioni*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2012.
- Abriani, *L'organo di controllo (collegio sindacale, consiglio di sorveglianza, comitato per il controllo della gestione)*, in Aa.Vv. (a cura di Tombari), *Corporate governance e 'sistema dei controlli' nella s.p.a.*, Torino, 2013.
- Abriani, *Indipendenza e autonomia del Comitato per il controllo sulla gestione tra disciplina legale e regole statutarie*, in *An. giur. ec.*, 2016.
- Alessandri, *La «vocazione penalistica» dell'ODV e il suo rapporto con il modello organizzativo*, in Aa.Vv., (a cura di Bianchini e Di Noia), *I controlli societari. Molte regole, nessun sistema*, Milano, 2010.
- Alvaro, Ciccaglioni, Siciliano, *L'autodisciplina in materia di corporate governance. Un'analisi dell'esperienza italiana*, in *Quad. giur. CONSOB*, 2012.
- Alvaro, Mollo, Siciliano, *Il voto di lista per la rappresentanza di azionisti di minoranza nell'organo di amministrazione delle società quotate*, in *Quad. giur. CONSOB*, 2012.
- Amatucci, *L'efficienza dell'«insider control system» e l'informazione «privata» destinata al Consiglio di sorveglianza*, in *An. giur. ec.*, 2007.
- Anaclerio, Miglietta, Salvi, Servato, *Internal auditing*, Milano, 2011.
- Anaclerio, Miglietta, Servato, *Il controllo interno può creare valore aggiunto?*, in *Amm. Fin.*, 2013.
- Angelici, *In tema di rapporti fra "amministrazione" e "controllo"*, in Abbadessa (a cura di), *Dialogo sul sistema dei controlli nelle società*, Torino, 2015.
- Antonetto, *Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari*, in *Riv. dir. Impr.*, 2007.
- Assonime, Circolare n. 45 del 13 novembre 2009, *L'indipendenza dei componenti degli organi di amministrazione e controllo nelle società per azioni*, in *Riv. Soc.*, 2010.
- Bartolomucci, *Corporate governance e responsabilità delle persone giuridiche*, Milano, 2006.
- Bavagnoli, Florio, Gelmini, *Gli amministratori indipendenti: alcuni spunti per un possibile miglioramento*, in *NDS*, 21, 2012.
- Bava, *L'audit del sistema di controllo interno*, Milano, 2003.
- Belcredi, *Amministratori indipendenti, amministratori di minoranza, e dintorni*, in *Riv. soc.*, 2005.

- Bellavite Pellegrini, Sironi, *Quanto costano i controlli? Regolamentazione e costo del sistema dei controlli nelle società quotate in Italia*, in *Riv. soc.*, 2011.
- Benvenuto, *Il dirigente preposto nei rapporti con gli organi sociali*, in *Note e studi Assonime* n. 7/2012.
- Bertini, *Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni*, in *SNE*, 2, 2004.
- Bertolli, *L'Organismo di Vigilanza ex d.lgs. 231/2001 nella dottrina e nella giurisprudenza*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2010.
- Bertolotti, *I sindaci*, in Cagnasso e Panzani (a cura di), *Le nuove s.p.a.*, IV, Bologna, 2012.
- Bertolotti, *I controlli nella s.p.a.*, Bologna, 2018.
- Bertolotti, *I sistemi di amministrazione e controllo*, in Aa.Vv. (diretto da Cagnasso, Panzani) *Le nuove s.p.a.*, Bologna, 2012.
- Bertolotti, *Il collegio sindacale e la revisione legale dei conti*, in Aa.Vv. (a cura di Cagnasso, Panzani) *Le nuove s.p.a.*, Bologna, 2012.
- Bertolli, *L'Organismo di Vigilanza ex d.lgs. 231/2001 nella dottrina e nella giurisprudenza*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2010.
- Bossi, Bortolotto, *Vigilanza e controllo: i ruoli dell'Organismo di Vigilanza e dell'Internal Auditing*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2013.
- Bosticco, *La responsabilità degli organi di controllo nelle società di capitali*, Milano, 2009.
- Buffa di Perrero, *Artt. 147-ter/-quinquies TUF*, in Aa.Vv. (a cura di G. Grippo), *Commentario delle società*, Torino, 2009.
- Busani, Mannella, *"Quote rosa" e voto di lista*, in *Soc.*, 2012.
- Busco, Giovannoni, Riccaboni. *Il controllo di gestione : metodi, strumenti ed esperienze, i fondamenti e le novità* . 3. edizione. Milano: IPSOA, 2014.
- Campobasso, Campobasso, Campobasso. *Diritto commerciale* . 9. ed. / a cura di Mario Campobasso. Torino: UTET, 2015.
- Calandra Buonauro, *I modelli di amministrazione e controllo nella riforma del diritto societario*, in *Giur. comm.*, 2003.
- Cardia M., *Legge di stabilità 2012 e d.lgs. 231/2001: riflessioni sulla composizione dell'Organismo di Vigilanza*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2012.
- Caselli, *Elogio, con riserve, del collegio sindacale*, in *Giur. comm.*, 2003.
- Cassano, *L'auditing per la gestione dei rischi*, in GANDINI, *La gestione dei rischi e i controlli*, Milano, 2013.
- Caterino, *La funzione del collegio sindacale delle società quotate, tra "prevenzione" e "allerta" della crisi d'impresa*, in Aa.Vv., *Studi in onore di Belviso*, Bari, 2011 .
- Caterino, *Poteri dei sindaci e governo dell'informazione nelle società quotate*, Bari, 2012.
- Cavalli *sub art. 150*, in Aa.Vv. (a cura di Campobasso), *Commentario al Testo Unico della finanza*, Torino, 2002.

- Cavalli, *sub art.* 149, in Aa.Vv. (a cura di Campobasso), *Commentario al Testo Unico della finanza*, Torino, 2002.
- Cavalli, *sub art.* 151, in Aa.Vv. (a cura di Campobasso), *Commentario al Testo Unico della finanza*, Torino, 2002.
- Chiappetta, *Diritto del governo societario*, Padova, 2010.
- Committee Of Sponsoring Organizations Of The Treadway Commission, CoSO, *Internal Control – Integrated Framework*, 2013.
- D’Onza, *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Milano, 2008.
- De Angelis, *Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari*, in *Soc.*, 2006.
- De Angelis, *sub art.* 149, in Aa.Vv. (a cura di Fratini, Gasparri), *Il Testo Unico della Finanza, cit.*, II, Torino, 2012.
- De Angelis, *sub art.* 151, in Aa.Vv. (a cura di Fratini, Gasparri), *Il Testo Unico della Finanza*, Torino, 2012.
- De Crescenzio, *La gestione*, in Aa.Vv. (diretto da Cagnasso, Panzani) *Le nuove s.p.a.*, Bologna, 2012.
- De Nicola, *Il diritto dei controlli societari*, Milano, 2010.
- Di Noia, Pucci, *Il nuovo Codice di autodisciplina delle società quotate: motivazioni e principali novità*, in Aa.Vv. (a cura di Tombari), *Corporate governance e ‘sistema dei controlli’ nella s.p.a.*, Torino, 2013.
- Enriques, *Il sistema dei controlli interni delle società quotate: a piccoli passi verso una semplificazione?* in *Contr. soc. enti*, 2011.
- Fedi, *Assetti e procedure nel sistema della «corporate governance»*, in *Corr. trib.*, 2012.
- Ferrarini, *Controlli interni e strutture di governo societario*, in Aa.Vv. (a cura di Abbadessa, Portale), *Il nuovo diritto delle società - Liber amicorum Campobasso*, Torino, 2007.
- Ferrarini, *Controlli interni, governo societario e responsabilità. Esperienze statunitense ed italiana a confronto*, in *Mercati finanziari e sistema dei controlli. Atti del Convegno di studio organizzato dal CNPDS e dalla Fondazione Courmayeur, 1-2 ottobre 2004*, Milano, 2005.
- Ferrarini, *Funzione del consiglio di amministrazione, ruolo degli indipendenti e doveri fiduciari*, in Aa.Vv., (a cura di Bianchini e Di Noia), *I controlli societari. Molte regole, nessun sistema*, Milano, 2010.
- Ferrarini, Giudici, *La legge sul risparmio, ovvero un pot-pourri della corporate governance*, in *Riv. soc.*, 2006.
- Ferrarini, *Ruolo degli amministratori indipendenti e lead independent director*, in Assogestioni, *La Corporate Governance e il risparmio gestito*, 2006.
- Ferro-Luzzi, *Per una razionalizzazione del concetto di controllo*, in Aa.Vv., (a cura di Bianchini e Di Noia), *I controlli societari. Molte regole, nessun sistema*, Milano, 2010.

- Ferro-Luzzi, *Riflessioni in tema di controllo*, in Aa.Vv., (a cura di Bianchi, Ghezzi, Notari), *Diritto, mercato ed etica. Dopo la crisi, Omaggio a Marchetti*, Milano, 2010.
- Fico, *Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari: competenze e responsabilità*, in *Soc.*, 2006.
- Fortunato, *I “controlli” nella riforma del diritto societario*, in *Riv. soc.*, 2003.
- Fortunato, *Il dirigente preposto ai documenti contabili nel sistema dei controlli societari*, in *Soc.*, 2008.
- Furguele, *La responsabilità da controllo*, in Aa.Vv. (a cura di Alessi, Abriani, Morera), *Il collegio sindacale. Le nuove regole*, Milano, 2007.
- Galletti, *I modelli organizzativi nel d.lgs. n. 231 del 2001: le implicazioni per la corporate governance*, in *Giur. comm.*, 2006.
- Gargarella Martelli, *L’organismo di vigilanza tra disciplina della responsabilità amministrativa degli enti e diritto societario*, in *Giur. comm.*, 2009.
- Gaspari, G. *I Controlli Interni Nelle Società Quotate: Gli Assetti Della Disciplina Italiana e i Problemi Aperti*. Consob, 2013.
- Giavazzi, *Poteri e autonomia dell’organismo di vigilanza: prime certezze, nuove incertezze*, in *Soc.*, 2012.
- Giudici, *La nuova disciplina della revisione legale*, in *Soc.*, 2010.
- Innocenti, *Collegio sindacale e dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari*, in Aa.Vv. (a cura di Abriani, Alessi, Morera), *Il collegio sindacale. Le nuove regole*, Milano, 2007.
- Irrera, *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Milano, 2005 Irrera, *Collegio sindacale e assetti adeguati*, in Aa.Vv. (a cura di Abriani, Alessi, Morera), *Il collegio sindacale. Le nuove regole*, Milano, 2007.
- Irrera, *Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari nella legge sul risparmio e nel decreto correttivo*, in *Giur. comm.*, 2007.
- Irrera, *Profili di corporate governance della società per azioni tra responsabilità, controlli e bilancio*, Milano, 2009.
- Kutufà, *Adeguatezza degli assetti e responsabilità gestoria*, in Aa.Vv., *Amministrazione e controllo nel diritto delle società, Liber amicorum Antonio Piras*, Torino, 2010.
- Laghi, *La relazione logica e funzionale tra i due tipi di controllo*, in Aa.Vv. (a cura di Bianchini, Di Noia), *I controlli societari. Molte regole, nessun sistema*, Milano, 2010.
- Latella, Dario. *Sistema Dei Controlli Interni e Organizzazione Della Società per Azioni*. Giappichelli, 2018.
- Libonati, *Conclusioni*, in Aa.Vv., (a cura di Bianchini e Di Noia), *I controlli societari. Molte regole, nessun sistema*, Milano, 2010.
- Lopreiato, *sub art. 154*, in Aa.Vv. (a cura di Fratini, Gasparri), *Il Testo Unico della Finanza*, Torino, 2012.

- Magnani, *sub art. 150*, in Aa.Vv. (a cura di P. Marchetti, L.A. Bianchi), *La disciplina delle società quotate nel Tuf. Commentario al d.lgs. 24 febbraio 1998, n. 58*, Milano.
- Marchetti, *Il nuovo codice di autodisciplina delle società quotate*, in *Riv. soc.*, 2012.
- Marulli, *La delega gestoria tra regole di corporate governance e diritto societario riformato*, in *Giur. comm.*, 2005.
- Mattei, *L'obbligo di informativa tra collegio sindacale e revisore alla luce della riforma della revisione*, in *Soc.*, 2012.
- Maugeri, *Regole autodisciplinari e governo societario*, in *Giur. comm.*, 2002.
- Meoli, Ranalli, *I controlli interni*, in Cotto, Ginisio, Meoli, Ranalli, *Il Collegio Sindacale. Attività di controllo e procedure pratiche*, Padova, 2008.
- Montalenti, *Amministrazione e controllo nella società per azioni: riflessioni sistematiche e proposte di riforma*, in *Riv. Soc.*, 2013.
- Montalenti, *Amministrazione, controllo, minoranze nella legge sul risparmio*, in *Riv. soc.*, 2006.
- Montalenti, Balzola, *La società per azioni quotata*, in Aa.Vv. (a cura di Cagnasso, Panzani) *Le nuove s.p.a.*, Bologna, 2010.
- Montalenti, *I controlli societari: recenti riforme, antichi problemi*, in *Banca borsa*, 2011.
- Montalenti, *Il sistema dei controlli interni nelle società di capitali*, in *Soc.*, 2005.
- Montalenti, *Il sistema dei controlli interni: profili critici e prospettive*, in *Riv. dir. comm.*, 2010.
- Montalenti, *Organismo di vigilanza e sistema dei controlli*, in *Giur. comm.*, 2009.
- Montalenti, *Sistemi di controllo interno e corporate governance: dalla tutela delle minoranze alla tutela della correttezza gestoria*, in *Riv. dir. comm. dir. gen. obbl.*, 2012.
- Montalenti, *sub Del. CONSOB n. 17221 del 12 marzo 2010*, in Aa.Vv. (a cura di Fratini, Gasparri), *Il Testo Unico della Finanza*, Torino, 2012.
- Morera, *Il presidente del collegio sindacale*, in Aa.Vv. (a cura di Alessi, Abriani, Morera), *Il collegio sindacale. Le nuove regole*, Milano, 2007.
- Mosco, *Cognosco, ergo sum. L'informazione e la nuova identità del collegio sindacale*, in Aa.Vv. (a cura di Alessi, Abriani, Morera), *Il collegio sindacale. Le nuove regole*, Milano, 2007.
- Negri-Clementi, *sub art. 154-bis*, in Aa.Vv. (a cura di Fratini, Gasparri), *Il Testo Unico della Finanza*, Torino, 2012.
- Oppedisano, *Il posizionamento organizzativo dell'internal audit*, in *Riv. dott. comm.*, 2009.
- Panucci, La Rotonda, Matonti, *sub D.lg. 27 gennaio 2010, n. 39*, in Aa.Vv. (a cura di Fratini, Gasparri), *Il Testo Unico della Finanza*, Torino, 2012.
- Parmeggiani, *Il collegio sindacale e il comitato per il controllo interno: una convivenza possibile?*, in *Giur. comm.*, 2009.
- Presti, *Di cosa parliamo quando parliamo di controllo?*, in Aa.Vv., (a cura di Bianchini e Di Noia), *I controlli societari. Molte regole, nessun sistema*, Milano, 2010.

- Provasoli, *Razionalizzazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi*, in *Riv. dott. comm.*, 2012.
- Quagliotti, *La nomina dei sindaci: equilibrio strutturale e indipendenza sostanziale*, in Aa.Vv. (a cura di Alessi, Abriani, Morera), *Il collegio sindacale. Le nuove regole*, Milano, 2007.
- Rigotti, *Art. 2403*, in Aa.Vv. (a cura di Ghezzi), *Collegio sindacale. Controllo contabile*, in *Commentario alla riforma delle società* (diretto da Marchetti, Bianchi, Ghezzi, Notari), Milano, 2005.
- Riolfo, *L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili nella spa: dal sistema tradizionale ai modelli alternativi di amministrazione e controllo*, in Aa.Vv. (a cura di Meruzzi, Tantini), *Le clausole generali nel diritto societario*, in *Tratt. di dir. comm. e di dir. pubblico dell'economia* (diretto da Galgano), Padova, 2011.
- Rordorf, *Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari*, in *Soc.*, 2007.
- Sacchi, *L'organismo di vigilanza ex d.lgs. n. 231*, in *Giur. comm.*, 2012.
- Salafia, *Amministrazione e controllo nella legge delega n. 366 del 2001 e responsabilità amministrativa delle società*, in *Soc.*, 2002.
- Sanfilippo, *I codici di autodisciplina societaria: nuovi problemi di enforcement*, in Aa.Vv. (a cura di Di Cataldo e Sanfilippo), *Le fonti private del diritto commerciale*, Milano, 2008.
- Santella, *sub Art. 2381 c.c.*, in Aa.Vv. (a cura di G. Grippo), *Commentario delle società*, Torino, 2009.
- Scafidi, Annovazzi, *Il ruolo del collegio sindacale nell'ambito dei modelli organizzativi ex d.lg. 231/2001 ed i suoi rapporti con l'organismo di vigilanza e controllo (parte 2)*, in *Resp. amm. soc. enti*, 2007.
- Scarpa, *Asimmetrie informative interorganiche nelle società quotate*, in *Giur. comm.*, 2009.
- Sfameni, *Idoneità dei modelli organizzativi e sistema di controllo interno*, in *AGE*, 2009.
- Sottoriva, *Il comitato per il controllo interno e per la revisione contabile introdotto dall'art. 19 del d.lgs. 39/2010. Riflessioni in sede di prima istituzione alla luce delle indicazioni dell'Unione Europea*, in *Riv. dott. comm.*, 2011.
- Stella Richter jr, *I comitati interni dell'organo amministrativo*, in *Riv. soc.*, 2007.
- Stella Richter jr, *Il comitato controllo e rischi, già comitato per il controllo interno*, in *ODCC*, 1, 2012.
- Stella Richter jr, *La funzione di controllo del consiglio di amministrazione nelle società per azioni*, in *Riv. soc.*, 2012.
- Tezzon, *Relazione al Convegno "Efficienza dei Controlli sulle Imprese e Crisi dei Mercati finanziari: il ruolo del Collegio sindacale"*, Roma, 2002.
- Toffoletto, Bevilacqua, *La disciplina della revisione legale dei conti negli enti di interesse pubblico*, in *Soc.*, 2010.
- Tombari, *Amministratori indipendenti, "sistema dei controlli" e corporate governance: quale futuro?*, in *Banca Borsa*, 2012.

- Tonelli, *sub art. 150*, in Aa.Vv. (a cura di Fratini, Gasparri), *Il Testo Unico della Finanza*, Torino, 2012.
- Tonello, *Corporate governance e tutela del risparmio*, in *Tratt. di dir. comm. e di dir. pubblico dell'economia*, diretto da Galgano, XXXV, Padova, 2006.
- Valensise, *L'organismo di vigilanza ex d.lgs. n. 231/01: considerazioni su poteri, composizione e responsabilità*, in *AGE*, 2009.
- Zamperetti, *Il dovere di informazione degli amministratori nella governance della società per azioni*, Milano, 2005.
- Zamperetti, *Il dovere di informazione endoconsiliare degli amministratori di s.p.a.*, in *Soc.*, 2005.

SITOGRAFIA

<https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

http://www.coso.org/documents/coso_framework_body_v6.pdf

<http://www.consob.it/documents/11973/201676/qg4.pdf/c68a1897-56d0-48f3-88e7-301a4325beaa>