



## **Università degli studi di Cagliari**

**Corso di dottorato in Scienze economiche ed aziendali**

# **Rituali di verifica nei collegi sindacali delle società quotate italiane: un'analisi testuale e quantitativa**

**Dottorando**

**Stefano, Damiano de Nichilo**

**Relatore**

**Chiarissimo Professore Andrea Melis**

**Anno Accademico 2018/2019**

”Ringrazio il mio Maestro,  
che ha acceso in me il mio “spirito critico”,  
perché il mercato della revisione ha bisogno di persone critiche,  
che alimentino il “gioco” tra i revisori e i consulenti”.

“Ringrazio di cuore il gentilissimo professor Andrea Melis  
e tutto il suo staff per la pazienza e la fiducia che hanno avuto in me.”

## **Premessa propedeutica alla comprensione del lavoro di ricerca**

Il presente lavoro discute il concetto di vigilanza del collegio sindacale secondo due logiche quella del “diritto” e quella del “rituale”.

Questo ruolo di vigilanza lo rende unico al mondo e oggetto di numerosi studi di natura giuridica ed economica sugli assetti di corporate governance.

In Italia la regolamentazione dei compiti di vigilanza è sancita dall’art. 2403 del c.c. che stabilisce che il collegio sindacale deve vigilare sulla osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo e contabile adottato dalla società e sul concreto funzionamento.

L’analisi di seguito svolta mira proprio ad individuare che cosa si intende in proposito.

Con l’evoluzione della natura dei controlli nella “società contemporanea” l’attività del collegio sindacale non si limita più alla verifica periodica di adempimenti meramente documentali ma deve estendersi ed articolarsi alla valutazione e controllo delle procedure, degli assetti organizzativi e degli strumenti, di compliance aziendale posti in essere dalle società.

Dunque emerge che l’attività del collegio sindacale può essere collocata in tre fasi temporali di controllo: preventiva, concomitante e successiva.

La “norma di comportamento” definisce l’attività di vigilanza del collegio sindacale sull’osservanza della legge e dello statuto in termini di verifica della conformità degli atti sociali e delle deliberazioni degli organi sociali alle leggi e alle disposizioni statuarie. La norma circoscrive anche l’ambito di intervento della vigilanza alle norme che concretamente, con riferimento alla struttura e alle attività della società, possono essere ritenute critiche in ragione del rischio che il loro mancato rispetto possa comportare per la società.

La precisazione che l’attività di vigilanza è circoscritta alle norme la cui violazione può determinare un impatto significativo rispetto alla società e da porre in relazione alla norma laddove si prevede il “Risk Approach” quale metodo per guidare l’attività di vigilanza dei sindaci in termini di conformità dell’operato dell’impresa alle norme di legge , statuarie e ai principi di corretta amministrazione.

Ciò vuol dire che, in linea con le “best practice internazionali”, anche tali controlli saranno pianificati e svolti con la frequenza ed estensione variabile in funzione della significatività del rischio associato ( in termini di probabilità di accadimento e impatto sull’impresa) alla potenziale violazione della norma e della clausola statuaria.

La vigilanza sull’osservanza della legge è sicuramente attività più complessa infatti, i sindaci dovranno effettuare una prima mappatura delle normative applicabili all’impresa per scongiurare ipotetiche violazioni della legge. Questa costituirà una “cartina di tornasole” per i sindaci rispetto alla capacità dell’organizzazione aziendale di identificare quale sia la corretta applicazione delle normative all’interno della società, di valutare il loro impatto e di porre in essere idonee procedure di salvaguardia.

Uno degli strumenti da utilizzare nella vigilanza della compliance normativa è sicuramente quello dello scambio di informazioni ex art. 2409-septies c.c. , con il soggetto incaricato della revisione contabile. Il revisore deve, infatti, ai sensi dell’art. 14 D.lgs. 39/2010, verificare nel corso dell’esercizio la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili.

Qualora nell’attività di vigilanza i sindaci dovessero rilevare una inadeguatezza significativa dell’assetto organizzativo e delle procedure aziendali rispetto agli obiettivi di conformità alle leggi e allo statuto, dovranno procedere a richiedere all’organo amministrativo le opportune misure correttive. Nelle verifiche successive il collegio dovrà monitorare l’implementazione delle misure di salvaguardia poste in essere dall’organo amministrativo e l’efficacia delle stesse.

Per la vigilanza sui principi di corretta amministrazione s’intende “la verifica della conformità delle scelte di gestione ai generali criteri di razionalità economica posti dalla scienza aziendale”. Nell’ambito dei criteri applicativi della norma in commento si chiarisce subito la portata dei controlli: i controlli non possono essere di “merito” sull’opportunità e la convenienza delle scelte di gestione ma solo di “legittimità” delle scelte stesse e di correttezza del procedimento decisionale degli amministratori. Oggetto dell’attenzione dei sindaci non deve essere mai la decisione nel merito che spetta in via esclusiva agli amministratori ma il modo con cui si forma il processo decisionale.

Si definisce assetto organizzativo come il “complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato ad un appropriato livello di competenze e responsabilità”.

Nel corso del mandato i sindaci dovranno:

- pianificare e svolgere verifiche tese a monitorare l’assetto organizzativo e gli eventuali cambiamenti operati;
- verificare l’effettiva implementazione e l’efficacia delle misure di miglioramento poste in essere dalla azienda.

Poiché è compito del collegio sindacale verificale non solo l’adeguatezza dell’assetto organizzativo ma anche il suo concreto funzionamento è necessario che lo stesso proceda ad effettuare appositi “test di conformità” sulle procedure aziendali, tramite l’osservazione, e il reperformance (ripercorrere l’iter procedurale) e le indagini presso i diversi responsabili aziendali. Nelle verifiche il collegio potrà avvalersi di motivate tecniche di campionamento.

Infine il sistema amministrativo-contabile è definito dalla norma in commento come “l’insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile e in accordo con i principi contabili adottati dall’impresa”.

Il collegio sindacale è tenuto a valutare il sistema-amministrativo contabile come adeguato qualora permetta:

- la completa, tempestività ed attendibile rivelazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;
- la produzione di informazioni valide ed utili per le scelte gestionali e per la migliore salvaguardi del patrimonio aziendale;
- la produzione di dati attendibili per la formazione dei report finanziari ed, in particolare, per il bilancio d’esercizio consolidato.

La valutazione dell’adeguatezza del sistema amministrativo-contabile è un giudizio professionale (non di merito) che l’organo di controllo è chiamato ad emettere sulla base delle informazioni acquisite e delle verifiche svolte, il tutto tenendo conto delle dimensioni e delle caratteristiche della società.

# **“Rituals of verification” nei collegi sindacali delle società quotate italiane: un’analisi dei testi e quantitativa**

## **Introduzione all’Audit Society**

La necessità di questo lavoro nasce dallo studio della teoria di Power riguardante l’*“Audit Society”* nel contesto italiano<sup>1</sup>. L’obiettivo di questo articolo è quello di verificare se il risultato del processo di audit svolto dal collegio sindacale nelle società quotate italiane, ossia la relazione ai sensi dell’art. 153 del D.lg. n 58/1998 e dell’art. 2429 del cod. civ., costituisca un vero e proprio strumento di *“legittimazione dei controlli”*. A tal fine si è reso necessario analizzare il contenuto delle singole relazioni con l’intento di individuare se i controlli in essa elencati costituiscano *“rituali di verifica”*. La motivazione di questo studio è quella di verificare se la natura dei controlli svolti dal collegio sindacale delle società quotate italiane producano una informazione utile per gli investitori o solo un livello di *“assurance”* ovvero una mera formalità e dunque un *“rituale di verifica”*. Si è motivati a studiare ciò, perché se le relazioni non producessero informazioni utili per gli stakeholder, sarebbe necessario ripensare il modello di rendicontazione dei controlli societari ed organizzativi. Dunque, il fine è quello di analizzare se e come i *“processi di controllo”* svolti dal collegio sindacale forniscono un’informazione utile agli azionisti oppure costituiscono una mera formalità e quindi un *“rituale di verifica”*.

Nell’interazione tra persone così come tra istituzioni è fisiologico che ci sia in molti casi una rendicontazione del proprio agire<sup>2</sup>. Questo flusso di informazioni, tanto a livello individuale quanto istituzionale può diventare oggetto di audit esplicito in caso di dubbi, conflitti, sfiducia o pericoli<sup>3</sup>. Questi processi di verifica hanno sempre un costo. La domanda che segue è quindi quanto sia opportuno sostenere questi costi. L’alternativa è la fiducia. Accordare la fiducia perché il soggetto coinvolto è un amico, o perché la posta ha un valore così ridotto da rendere antieconomico qualsiasi processo di controllo, è un processo quotidiano.

---

<sup>1</sup> Per altri lavori che prevedono una forma di applicazione della teoria del Power si veda *“On the constitution of audit committee effectiveness”* di Yves Gendron, Jen Be’ dard Pag 215 e Bowerman (1998) – *“the audit society- rituals of verification”*.

<sup>2</sup> Power, M. (1997) pg 50

<sup>3</sup> Power, M. (2000a) pg 112

La gap analysis di questo lavoro consiste nell' introdurre e applicare la teoria di Power concernente i "rituali verifica" alla rendicontazione dei controlli svolta dal collegio sindacale nelle società quotate italiane. I "rituali di verifica" adottati sono la conseguenza di due fenomeni evidenziati dalla teoria della "legittimazione dei controlli" di Power ossia l'"audit explosion" e l'"audit implosion". Il riferimento è dato principalmente dal libro edito nel 2002 "Audit Society: Rituals of verification". Nel quale si riprendono estensivamente non solo i concetti illustrati ma anche i numerosi esempi utilizzati per spiegare le dinamiche in corso nell'ambito dell' audit.

Attraverso la predisposizione e la validazione di check-list, secondo quanto previsto dalle linee guida del Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili si è evidenziato i singoli controlli svolti dal collegio sindacale analizzando le singole frasi costituenti "rituali di verifica". E' emerso che il contenuto delle relazioni è caratterizzato da un forte "isoformismo" nel loro contenuto e nella loro dimensione.

L'intento è quello di introdurre il concetto "performance measurement" dell'azione del collegio sindacale nelle società quotate in Italia.

La misura della performance del collegio sindacale nelle società quotate italiane può essere studiata sotto due aspetti da un'analisi esterna:

- Efficienza: individuata principalmente dalla composizione e dalla natura dei compensi che i sindaci ricevono annualmente;
- Efficacia: individuata dalla capacità di perseguire l'obiettivo ossia l'"assurance", "economicità" e "indipendenza" nel miglior modo possibile, questo si ottiene esaminando l'"output" che il collegio sindacale produce, ossia le singole relazioni da due punti di vista:
  - a. Il contenuto, ossia la rendicontazione societaria dei controlli, i loro esiti e i relativi "rituali di verifica";
  - b. dimensione determinata dal numero delle pagine.

Sia il contenuto che la dimensione contribuiscono ad alimentare l'oscurità che vi è dietro al processo di Audit del Collegio sindacale nelle società quotate italiane per effetto dell'"isoformismo" delle medesime.

## **Introduzione alla Teoria della “legittimazione dei controlli”**

Come è impossibile immaginare una società basata esclusivamente sulla fiducia, è altrettanto impossibile immaginare una società dove il controllo esplicito e la verifica siano costanti<sup>4</sup>. E' necessario un equilibrio tra questi momenti, e la sua individuazione è un momento critico tanto per gli individui, quanto per le aziende, quanto per la società intera. Occorre cioè capire quali attività siano da controllare, fino a che punto si debba controllarle e con che modalità. Queste sono le domande più immediate. Ma occorre poi introdurre anche considerazioni che abbiano ad oggetto il controllo stesso; quando diventa “patologico”<sup>5</sup> e se ci sia la possibilità di individuare univocamente i vantaggi che ingenera.

L'equilibrio non è però solo o principalmente una questione tecnica, ma ha che vedere con questioni culturali. Lo stesso processo di controllo può prendere connotazioni differenti sempre in ragione delle differenze culturali che possono emergere tra società differenti<sup>6</sup>.

Ad esempio nel Regno Unito si è assistito ad un aumento degli ambiti in cui erano previsti processi di controllo interno e la natura stessa del controllo si è modificata, evolvendosi da controlli incentrati sulla legittimità o controlli della regolarità contabile, a controlli di performance o sui processi, come nel caso dell'audit ambientale o per l'audit della qualità. Nuovi processi di verifica sono stati introdotti nella scuola, nelle università nello stesso ambito della revisione contabile. L'individuazione dell'idea di controlli alla base dell'opera di Michael Power, è concetto da misurare e di cui valutare l'espansione ed eventualmente l'“esplosione”. L'ambito dei controlli è ampio e potrebbe includere idee e pratiche come ispezioni o monitoraggio, “definizioni che si sovrappongono solo parzialmente”<sup>7</sup>; l'idea è così molto generica, non si fermano ulteriori distinzioni come quelle tra controllo interno ed esterno, ex post ex ante, sul pubblico e nel privato, verifica e revisione, audit finanziari e non. E' innegabile che trovare elementi di comunanza tra un audit clinico e una revisione finanziaria possa essere complesso. Lo stesso Power ammette come molti di quei processi etichettati come audit non siano altro che semplici ricerche o raccolte di dati.

---

<sup>4</sup> Power M. (2000b) pg 4

<sup>5</sup> Power M. (2002) pg 50

<sup>6</sup> Power M. (1997) pg 48

<sup>7</sup> Power M. 2002 p.8



Date queste premesse non si approfondisce la definizione di controlli; si ammette di non “essere in grado di esprimersi con precisione sul suo stesso oggetto di analisi”<sup>8</sup>. La forza dello strumento “audit” si trova però proprio nella sua vaghezza e nelle sue premesse che permette di importarlo in una grande varietà di ambiti ed aziende. L’ambiguità dell’audit e le difficoltà nella sua definizione sono un problema concreto più che metodologico; questi processi si possono distinguere in due livelli, una parte normativa e programmatica da una parte operativa o tecnica; ci si accorge così di come l’evoluzione abbia seguito due binari differenti. La prima parte individua gli scopi della pratica, formulata nei programmi e nelle politiche e basata sul presupposto che le tecniche saranno adeguate al conseguimento di questi obiettivi.

“E’ il livello (programmatico) in cui si manifesta, nel dibattito politico, un’ideale astratto di audit e controlli dei loro scopi con una genericità tale da permettere a questa idea di diffondersi in diversi settori e di essere collegata a diversi fini”<sup>9</sup>.

Il livello tecnico attiene alle pratiche della disciplina che costituiscono il fondamento operativo delle attività di controllo: conoscenze formalizzate e codificate per individuare prassi e metodi su cui la comunità professionale si confronta alla ricerca di soluzioni più appropriate nel fornire garanzie in maniera più efficiente ed efficace. Un’idea necessaria per vari programmi di regolazione ma solo debolmente correlata ad un avanzamento tecnologico nella pratica dell’audit, anzi si configura una dinamica per cui le tecniche di controllo si modificano per adeguarsi all’uso dell’audit fatto a livello programmatico.

L’idea dell’audit trova la sua forza anche nell’imprecisione delle definizioni che la individuano, di cui si ritiene più importante osservare come sia diventata la soluzione per quelli che sono percepiti dalla collettività, come i problemi della regolazione, anche al di là di problematiche di accountability.

Infatti, i processi di audit spesso servono non tanto ad aumentare la trasparenza e l’informazione a favore degli stakeholder, quanto a garantire una approvazione da parte di un esperto dell’operato del soggetto sotto controllo, che fornisca legittimità e credibilità al controllato. Prescindendo dalle tecniche si arriva quasi ad una vendita dell’immagine, come strumento necessario al livello politico da utilizzare come soluzione da offrire alla collettività per ciò che viene percepito come un problema.

---

<sup>8</sup> Power M. 2002 p.10

<sup>9</sup> Power M. 2002 p.11

Analogamente per la contabilità, la revisione si preoccupa di far apparire le aziende più credibili, efficaci, efficienti e affidabili.

Il passaggio successivo è quello di strutturare le tecniche e riorganizzare i controllati perché questi processi di audit siano attuabili e divengano strumento delle politiche che li richiedono. Si parte dunque dall'idea e dalle sue capacità potenziali, separate da un "expectation gap" delle sue reali capacità operative, per utilizzarlo in diversi ambiti. Riguardo a queste premesse, molte delle critiche si sono concentrate sulla vaga definizione dei controlli.

Le critiche oscillano dal negare completamente il fenomeno dell'esplosione dei controlli<sup>10</sup> sino al volerlo includere in un più ampio movimento verso una società di misurazione delle performance<sup>11</sup>. In effetti si adottano deistinzioni e definizioni come quelle tra controlli, ispezioni e valutazioni che paiono avere più un valore normativo che descrittivo. Lo stesso Power ribadisce che nella società dei controlli le definizioni di audit siano una variabile dipendente, mentre la qualifica di controllore, pur etichettando pratiche anche molto differenti, pone il soggetto in un ambito diverso, portandolo ad avere un nuovo ruolo pubblico.

L'audit è utilizzato perché contiene in sé una promessa di garantire efficacia e efficienza dell'attività a prescindere dalle tecniche utilizzate, che variano molto a seconda dell'ambito a cui sono applicate. In tutto questo la vaghezza della definizione è una parte essenziale del fenomeno.

Si è introdotto l' "expectation gap" come la differenza tra ciò che si presuppone l'audit possa e debba fare e ciò che è realmente in grado di raggiungere. La prima espressione del concetto, formalizzata nel '74, la individua come differenza tra il livello di performance attese come intesa dal controllore indipendente e come supposta del fruitore delle dichiarazioni finanziarie certificate<sup>12</sup>.

Per chiarire questa idea Power parla della revisione contabile, cioè di quella forma di controllo che, secondo l'autore, è servita da paradigma per lo sviluppo degli altri processi di controllo; il potere del modello della revisione contabile risiede nel suo

---

<sup>10</sup> Maltby, J. (2008) There is no such thing as audit society, paper for presentation at the Conference of Practical Criticism in the Managerial Social Sciences.

<sup>11</sup> Humprey, C. Owen, D. (2000) "Debating the "Power of Audit", International Journal of Auditing Volume 4. Issue 1, Marzo, p. 20-50

<sup>12</sup> Liggio, C.D. (1974) "The expectation gap: the accountant's Waterloo", Journal of Contemporary Business, Vol. 3, Spring, p. 27-44

essere punto di riferimento per altri processi di verifica<sup>13</sup>. Un segnale della distanza tra dimensione programmatica di scopi ed obiettivi e la dimensione tecnica delle pratiche viene esposto ripercorrendo la storia della revisione finanziaria negli Stati Uniti e nel Regno Unito.

I fattori che hanno guidato l'esplosione dei controlli sono riferibili a diverse origini.

In molti ambiti i controlli sono stati invocati come strumento per migliorare la governance dei settori.

Il passaggio secondo Power è complesso.

Lo stesso concetto di governance è collegato anche a forme di governo capaci :

- di essere penetrate e permeate dalle iniziative di regolazione;
- di orientarsi all'esterno, attraverso il controllo interno, per una maggiore sensibilità nei confronti dei clienti;

inoltre, l'idea di governance è collegata alla partecipazione nel governo di tutti gli stakeholder. Tutti questi aspetti sono legati dal ruolo del controllo interno cui viene affidato lo scopo di diffondere all'interno dell'azienda gli obiettivi programmatici. Alla radice dei cambiamenti in atto Power colloca tre programmi in parte coincidenti. Il primo programma rappresentato dallo stesso concetto di governance come sopra esplicitato.

Il secondo programma riflette una trasformazione nello stile di governo nelle imprese, infatti si passa ad uno Stato regolatore dove si fa sempre più affidamento ai sistemi di controllo interni delle imprese per garantirsi la conformità.

Il terzo fattore è dato dall'emergere di iniziative di gestione della qualità e dei servizi di certificazione e di garanzia come il Total Quality Management e l'audit ambientale.

I sistemi di controllo interni sono così divenuti gli oggetti primi degli sforzi regolativi e del dibattito politico. L'importanza sempre più marcata di questi sistemi e la nuova centralità assunta hanno portato lo stesso Power a parlare anche di una "implosione dell'audit"<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> Power M. 2002 p.22

<sup>14</sup> Power, M. (2000b) The Audit Implosion: regulating risk from the inside. Londra ICAEW.

Il sistema di controllo interno diviene un'interfaccia tra l'azienda e il controllo esterno per garantire la conformità formale alle pretese dell'ambiente esterno. In quest'ottica i controlli divengono "rituali", che producendo sicurezza e legittimità organizzativa, hanno ad oggetto la forma verificabile più che la sostanza.

L'obiettivo primario della revisione era quello di verificare le condizioni economico-finanziarie dell'impresa mentre la comparsa tra gli obiettivi dell'individuazione della frode è fatta risalire da alcuni teorici<sup>15</sup> ad un'ondata di fallimenti nel tardo ottocento. Mentre il pubblico attribuisce al revisore la funzione di rilevare le frodi, questi sostengono di dover principalmente emettere un giudizio sui bilanci e su una redazione veritiera e corretta degli stessi e solo marginalmente, e nei casi più evidenti, di rilevare le frodi; i professionisti della revisione indicano il management aziendale, e i sistemi di controllo che utilizza, come principali responsabili dell'individuazione di illeciti, in ragione dei costi e della fattibilità.

Con il termine "Stato Regolatore" si vanno ad indicare quel complesso di politiche attraverso cui si aprono al mercato imprese pubbliche, variando anche la loro partecipazione, fino a configurare privatizzazioni e contestualmente si adottano quegli strumenti e quelle strutture adeguate a regolare e controllare l'attività delle imprese<sup>16</sup>.

Tra i molti strumenti Power sottolinea i sistemi contabili e il controllo. Si passa dallo Stato del welfare allo Stato regolatore. La struttura di questo Stato è, infatti, costituita da un corpo di leggi che comportano specifiche obbligazioni o condizioni per le attività concesse ai privati, e dall'altro lato, dalla nascita di agenzie regolatorie con il compito di elaborare e vigilare sul rispetto delle regole. Con questa impostazione di governo si cerca di correggere le inefficienze e quei fallimenti del mercato che possono derivare da situazioni di monopolio, asimmetrie informative e esternalità negative senza che lo Stato intervenga direttamente e si manifestino i relativi effetti regressivi.

La gap analysis di questo lavoro consiste nell'introdurre e applicare la teoria di Power concernente i "rituali verifica" alla rendicontazione dei controlli svolta dal collegio sindacale nelle società quotate italiane. I "rituali di verifica" adottati sono la conseguenza di due fenomeni evidenziati dalla teoria della "legittimazione dei

---

<sup>15</sup> Chandler, R. Edwards, J. R. Anderson, M. (1993) "Changing perceptions of the role of the company auditor 1840-1940" in *Accounting and Business Research*.

<sup>16</sup> Majone, G. (1994) "The Rise in the regulatory state in Europe" in *The state in Western 128 Europe: retreat or redefinition?* A cura di Wolfgang e Wright. Londra, Frank Cass Publishers.

controlli” di Power ossia l’“audit explosion” e l’“audit implosion”. Il riferimento è dato principalmente dal libro edito nel 2002 “Audit Society: Rituals of verification”. Nel quale si riprendono estensivamente non solo i concetti illustrati ma anche i numerosi esempi utilizzati per spiegare le dinamiche in corso nell'ambito dell' audit.

Per quanto riguarda la rassegna dei principali articoli pubblicati sull’analisi dell’Audit Society si vedano: Maltby, J. (2008) There is no such thing as audit society, paper for presentation at the Conference of Practical Criticism in the Managerial Social Sciences, Power M. (2000a) “The Audit Society-Second thoughts” International Journal of Auditing. Volume 4, Issue 1, Marzo 2000 p. 111-119; Power M. (2000b) The Audit Implosion: regulating risk from the inside Londra ICAEW e Power M. (2002) La società dei controlli. A cura di Fabio Panozzo Torino, edizioni di Comunità.

### **La vigilanza del Collegio sindacale in Italia: “La conoscenza e analisi del Sistema di Controllo Interno”**

Il sistema di controllo interno, processo vitale per il buon funzionamento dell’impresa, assicura il rispetto delle norme di legge e regolamentari, dello statuto, delle disposizioni interne e del principio della corretta amministrazione. L’analisi può essere effettuata richiedendo alla Direzione ed all’organo amministrativo, a cui è stata demandata la responsabilità, di gestire il sistema di controllo interno di eseguire un’autovalutazione delle cinque componenti del modello CoSO sul Sistema di Controllo Interno. Si precisa, che ai sensi dell’art. 2381 c.c. il Consiglio di amministrazione sulla base delle informazioni ricevute valuta l’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società . Il Collegio deve quindi, in primo luogo valutare la congruità del processo di valutazione effettuato dal Consiglio di Amministrazione. Tuttavia, considerata la rilevanza che il Sistema di Controllo Interno riveste nella vita della società, il Collegio Sindacale, deve effettuare un’autonoma valutazione del modello ed individuare le eventuali carenze significative che a giudizio dell’organo di controllo possono compromettere la corretta amministrazione della società o comportare violazioni delle norme che regolano la sua attività. La valutazione delle eventuali carenze deve essere operata tenendo conto dei cosiddetti “controlli compensativi” che possono attenuare gli effetti negativi delle carenze riscontrate. La capacità del giudizio del Collegio è insostituibile perché tale valutazione non può essere ricondotta a schemi o modelli prefissati. Un’ulteriore fonte di informazione è costituita dai soggetti che sono incaricati del controllo contabile, tale attività per gli aspetti di competenza del revisore si deve

conformare a un'analisi del sistema di controllo interno corrispondente al modello CoSO. Un compito in particolare di vigilanza, collegato al Sistema di Controllo Interno, è relativo all'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società controllante alle società controllate ai sensi dell'art. 114, comma 2 del D.L.gs. 58/98. I principi di comportamento del Collegio sindacale emanati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti per le società quotate chiarisce che questo compito di vigilanza si configura come un caso particolare della verifica di adeguatezza del sistema di controllo interno aziendale, per le società che operano anche attraverso società controllate, in ordine agli obblighi di comunicazione previsti dalla legge.

Il collegio sindacale deve quindi identificare l'area del sistema di controllo interno e della struttura organizzativa preposta ai rapporti con le società del gruppo.

In particolare accertando:

- Se esista una funzione responsabile dei rapporti con la società controllante o, qualora tutte le funzioni operative abbiano diretti con le controllate, se esista una funzione di coordinamento;
- Se siano state individuate tutte le informazioni necessarie e sia stata predisposta una procedura di aggiornamento in funzione delle modifiche normative;
- Se siano state impartite disposizioni adeguate sotto il profilo:
  1. della completezza;
  2. dei criteri da eseguire per fornire in modo chiaro, ed esauriente, le informazioni al pubblico previste dall. art. 114 comma 1, D.L.gs: 58/98,
  3. della tempestività.

Partecipazioni alle riunioni del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Esecutivo e dei Comitati costituiti all'interno del Consiglio di Amministrazione.

I sindaci hanno l'obbligo di assistere alle adunanze del consiglio di Amministrazione e alle riunioni del Comitato Esecutivo (art. 2405 c.c.). La partecipazione a queste riunioni è strumentale per acquisire le informazioni e la documentazione delle delibere ed accertarne il grado di congruità in relazione agli elementi che sono stati descritti e rilevare gli approfondimenti ed il dibattito che si manifesta sulle questioni oggettive di dibattito. Come è stato già chiarito, è essenziale verificare la congruità del processo deliberativo.

## Rapporti con organi di controllo delle società

L'articolazione dell'attività delle imprese nelle varie entità o società risponde a diverse esigenze: di carattere operativo, regolamentare, finanziario, tributario, di limitazione dei rischi, ect. Un gruppo di imprese presenta aspetti peculiari per l'attività degli organi di controllo, perché da un lato devono essere salvaguardati i criteri di autonomia degli organi di controllo delle singole società controllate, e dall'altro esiste la necessità per il Collegio Sindacale della controllante di conoscere le relazioni d'affari ed i rapporti che si realizzano tra la capogruppo e le Società controllate allo scopo di valutarne gli effetti del Sistema di Controllo Interno della controllante.

### Metodo di ricerca

La Struttura del presente lavoro è la seguente:

Metodo di ricerca: con l'intento di svolgere l'analisi si è utilizzato un metodo di ricerca testuale-quantitativo.

Dunque, si è analizzato il contenuto e il numero delle pagine dei verbali del collegio sindacale, relativamente all'approvazione del bilancio al 31.12.2014, di 170 società non finanziarie italiane quotate alla Borsa valori al 31.12.2014 segmento MTA (Mercato Telematico Azionario) per il 64,56% di capitalizzazione.

**Tabella 1. Analisi della capitalizzazione di borsa al 31.12.2014.**

Totale capitalizzazione segmento MTA al 31.12.2014		99,56%
Totale capitalizzazione segmento MTA società finanziarie al 31.12.2014		35%
Totale capitalizzazione segmento MTA società non finanziarie al 31.12.2014		<b>64,56%</b>

**Tabella 2. Analisi della capitalizzazione di borsa al 31.12.2014 delle società finanziarie.**

Altri Intermediari finanziari	12,8%	37%
Banche	19,92%	57%
Assicurazioni	2,28%	7%
Totale capitalizzazione segmento MTA società finanziarie al 31.12.2014	<b>35%</b>	<b>100%</b>

**Tabella 3. Analisi della capitalizzazione di borsa al 31.12.2014 delle società non finanziarie per settore.**

BENI DI CONSUMO	14,01%	22%
CHIMICA E MATERIE PRIME	0,17%	0%
INDUSTRIALE	12,31%	19%
PETROLIO E GAS NATURALE	12,27%	19%
SALUTE	1,63%	3%
SERVIZI AL CONSUMO	3,69%	6%
SERVIZI PUBBLICI	15,98%	25%
TECNOLOGIA	1,03%	2%
TELECOMUNICAZIONI	3,47%	5%
Totale capitalizzazione segmento MTA società non finanziarie al 31.12.2014	<b>64,56%</b>	<b>100%</b>

Con l'intento di analizzare se e come i "meccanismi di verifica" del collegio sindacale forniscono una informazione utile agli azionisti sulla rendicontazione dei controlli eseguiti nella relazione annuale al bilancio, oppure costituiscono un "rituale di verifica", si è utilizzato un metodo di ricerca testuale-quantitativo:

- si è analizzato il contenuto dei verbali del collegio sindacale, relativamente all'approvazione del bilancio al 31.12.2014, di 170 società non finanziarie italiane quotate alla Borsa valori al 31.12.2014 segmento MTA (Mercato Telematico Azionario) per il 64,56% di capitalizzazione.
- si è predisposta una check-list secondo quanto previsto dalle linee guida del Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e testato tutto il campione.

Dall'analisi dei verbali è verificata la check-list seguente:

### **Analisi testuale relazioni del collegio sindacale**

**Check-list redatta secondo le indicazioni del consiglio nazionale dottori commercialisti e esperti contabili.**

#### **Nomina, Incompatibilità e Cessazione dei Componenti del Collegio Sindacale**

Composizione del Collegio Sindacale

Dichiarazione di Trasparenza

Nomina, accettazione e cumulo degli incarichi



Indipendenza, cause di ineleggibilità e decadenza

Retribuzione

Cessazione dall'ufficio

Sostituzione

### **Funzionamento del Collegio Sindacale**

Funzionamento

Utilizzo di indipendenti della società, di propri dipendenti ausiliari

Libro delle adunanze e delle deliberazioni

### **Doveri del Collegio Sindacale**

Caratteristiche e modalità di effettuazione dell'attività di vigilanza

Vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto

Vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione

Vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo

Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema di controllo interno

Vigilanza sull'adeguatezza del sistema amministrativo-contabile e sull'attività di revisione legale dei conti

Vigilanza in ordine al bilancio di esercizio e alla relazione sulla gestione

Vigilanza in ordine al bilancio consolidato e alla relazione sulla gestione

Vigilanza sull'attuazione delle regole di governo societario

Vigilanza sull'adeguatezza delle regole di governo societario

Vigilanza sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle controllate

Vigilanza sulle operazioni con parti correlate

## **Partecipazione alle Riunioni degli Organi Sociali**

Partecipazione alle assemblee dei soci, alle assemblee speciali degli azionisti, alle assemblee degli obbligazionisti e dei portatori di strumenti finanziari

Partecipazione alle riunioni del consiglio di amministrazione o del comitato esecutivo

Partecipazione alle riunioni dei comitati interni

## **Poteri del collegio sindacale**

Atti di ispezione e controllo

Acquisizioni di informazioni dagli amministratori

Scambi di informazioni con i revisore legale

Acquisizioni di informazioni dai preposti al sistema di controllo interno

Rapporti con l'organo di vigilanza

Rapporti con gli organi di controllo delle controllate

Potere di convocazione dell'assemblea dei soci

Potere di convocazione del consiglio di amministrazione e del controllo esecutivo

Acquisizione di informazioni dal dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari

Acquisizione di informazioni dal comitato di controllo e rischi

Acquisizione di informazioni dai comitati interni, organi e funzioni

## **Riscontro e denuncia dei fatti censurabili**

Riscontro di fatti censurabili

Denunzie ex art. 2408 c.c.

Denunzie ex art. 2409 c.c.

Azione di responsabilità

Comunicazione alla Consob

### **Relazione all'Assemblea dei Soci**

Struttura e contenuto della redazione dei sindaci

### **Pareri e Proposte del Collegio Sindacale**

Pareri e proposte del collegio sindacale

### **Attività del Collegio Sindacale in Caso di Omissione degli amministratori**

Attività del collegio sindacale in caso di omissione degli amministratori

### **Attività del Collegio Sindacale nelle Operazioni Straordinarie e in altre Vicende Sociali**

Aumento di capitale

Riduzione del capitale sociale

Trasformazione

Fusione e scissione

Conferimento di azienda

Prestiti obbligazionarie strumenti finanziari partecipativi

Finanziamento dei soci

Recesso del socio

## Scioglimento e liquidazione

Successivamente si è proceduto a segnare il numero delle pagine dei verbali al fine di verificare una possibile “uniformità” delle medesime nella loro dimensione.

### **Risultati**

Nell’espletamento dell’attività di vigilanza e controllo del collegio sindacale:

- si è proceduto a evidenziare alcune frasi tratte dalle relazioni al fine di dare alcuni esempi di “isoformismo” dei “rituali di verifica”;
- si è svolta un’analisi quantitativa relativamente alla dimensione delle relazioni del campione.

Di seguito si forniscono due esempi di rendicontazione dei controlli societari svolti dal collegio sindacale di Campari S.p.a. e di Zignago vetro S.p.a al fine di evidenziare il fenomeno dell’“isoformismo” nel campione oggetto di verifiche.

Dalla relazione del collegio sindacale al 31.12.2014 di Campari S.p.a. pagina 1 si è estratto quanto segue:

- a) “Il collegio sindacale dichiara di aver vigilato sull’osservanza della legge, dello Statuto sociale e sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, in ottemperanza dell’art. 2403 cod. civ. e all’art. 149 del D.L.gs. n. 58/1995 (di seguito “TUF”) e secondo quanto richiesto dalla Consob con comunicazione n. 1025564 del 6 aprile 2001 e successive modificazioni e tenendo anche conto dei principi di comportamento emanati dal Collegio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili;*
- b) Di aver partecipato alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e del Comitato Controllo e Rischi, previsto dall’art. 22 dello Statuto. E di aver ricevuto dagli amministratori periodiche informazioni sul generale andamento della gestione, sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale deliberate e poste in essere nell’Esecutivo, effettuate dalla società e dalle società del Gruppo. Il Collegio può ragionevolmente assicurare che le operazioni deliberate e poste in essere siano conformi alle leggi e allo Statuto e non manifestamente imprudenti, azzardate, in potenziale conflitto di interesse, in contrasto con le delibere assunte dall’assemblea o tali da compromettere l’integrità del patrimonio sociale. Le*

*delibere del Consiglio di Amministrazione vengono eseguite dalla direzione e dalla struttura con criteri di massima conformità;*

- c) Di non aver riscontrato l'esistenza di operazioni atipiche e/o inusuali con società del Gruppo, con terzi o con parti correlate, né di aver ricevuto indicazioni in merito dal Consiglio di Amministrazione, dalla società di revisione nonché dall'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;*
- d) Di aver acquisito conoscenza e vigilato sulla adeguatezza della struttura organizzativa della Società per gli aspetti di competenza, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, tramite raccolta di informazioni dai responsabili delle competenti funzioni aziendali e incontri con i rappresentanti della società di revisione PricewaterhouseCooper S.p.A. incaricata di effettuare la revisione legale dei conti, anche ai fini dello scambio di dati e informazioni rilevanti, dai quali non sono emerse criticità.*
- e) Di aver vigilato e valutato, per quanto di propria competenza ai sensi dell'art. 19 del Dlgs. 39/2010, sul processo di informativa finanziaria sull'adeguatezza dei sistemi di controllo interno ed amministrativo contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo ai fini di una corretta rappresentazione dei fatti di gestione.*
- f) Di aver avuto incontri con i responsabili della società di revisione, ai sensi dell'art. 150, comma 3, TUF e dell'art. 19 del D.L.gs. n. 39/2010, nel corso dei quali non sono emersi fatti o situazioni che devono essere evidenziati nella presente relazione, e di aver vigilato ai sensi dell'art. 19 del D.L.gs n. 39/2010”;*

Per quanto attiene ai rapporti con la società di revisione legale il collegio sindacale riferisce nella relazione Campari spa;

- a) La società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A. ha rilasciato in data odierna la “conferma annuale di indipendenza”, ai sensi dell'art. 17, comma 9, lett. A del Dlgs. N. 39/2010;*
- b) La società di PricewaterhouseCoopers S.p.A. ha rilasciato in data odierna, la relazione prevista dall'art. 19, comma 3. Del Dlgs. N. 39/2010 dalla quale risulta che non sono state rilevate carenze significative nel sistema di controllo interno con riferimento al processo di informativa finanziaria:*
- c) La società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A. ha rilasciato, sempre in data odierna, ai sensi dell'art. 14 e 16 del D.L. gs. N. 39/2010 la relazione della quale risulta:*

- *Che i bilanci d'esercizio e consolidato chiusi al 31 dicembre 2014 sono redatti con chiarezza e rappresentano in modo veritiero e corretto la situazione patrimoniale e finanziaria, il risultato economico, le variazioni del patrimonio netto e i flussi di cassa della Società e del Gruppo per L'Esercizio;*
- *La coerenza delle Relazioni sulla gestione e delle informazioni di cui al comma 1 lettere c), d), f), l), m), ed al comma 2, lettera b) dell'art. 126-bis TUF;, riportate nella Relazione sul governo societario e gli assetti proprietari, con i bilanci d'esercizio e consolidato;*
- d) *La società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A. e le società appartenenti al network della PricewaterhouseCoopers S.p.A. , in aggiunta ai compiti previsti dalla normativa per le società quotate, come segnalato nelle note al bilancio d'esercizio, hanno ricevuto ulteriori incarichi per servizi diversi dalla revisione contabile per euro 407.000, compatibili con quanto disposto dall'art. 17 del D.L.gs. n. 39/2010. Il Collegio Sindacale, tenuto conto di quanto sopra, ritiene che non esistono aspetti critici in materia di indipendenza di PricewaterhouseCoopers S.p.A. ;*
- e) *Il Collegio Sindacale non è a conoscenza di fatti o esposti di cui riferire all'assemblea.*

Nella relazione di Zignago Vetro S.p.A. il collegio sindacale ha svolto:

*"... l'attività di vigilanza prevista dalla legge, secondo i principi di comportamento del Collegio Sindacale raccomandati dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, tenuto conto delle raccomandazioni fornite dalla Consob con Comunicazione n. 1025564 del 6 aprile 2001 e successive modificazioni in materia di controlli societari e attività del Collegio Sindacale. Avuto riguardo alle modalità con cui si è svolta l'attività istituzionale del Collegio Sindacale, diamo atto di avere:*

- *Vigilato sull'osservanza della legge e dello statuto sociale;*
- *Partecipato all'Assemblea dei Soci ed a tutte le riunioni del Consiglio di Amministrazione tenutesi nel corso dell'esercizio ed ottenuto dagli Amministratori periodiche informazioni, con cadenza almeno trimestrale, sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario, e patrimoniale deliberate ed attuate nell'esercizio dalla società o dalle società controllate ed accettato che le suddette operazioni fossero coerenti con le Delibere assunte ed importante ai principi di corretta amministrazione;*

- *Acquisito conoscenza e vigilato per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'evoluzione organizzativa del gruppo;*
- *Vigilato sul funzionamento e sull'adeguatezza del sistema amministrativo-contabile al fine di valutare l'adeguatezza per le esigenze gestionali e l'affidabilità per la rappresentazione dei fatti di gestione;*
- *Vigilato sulla attività di revisione legale dei conti annuale;*

*Inoltre nel rispetto delle citate comunicazioni della Consob, vi forniamo le seguenti informazioni:*

- 1) Le operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società e dalle sue Controllate sono state compiute in conformità alla legge ed allo statuto sociale. Sulla base delle informazioni acquisite abbiamo potuto accertare come esse non fossero manifestamente imprudenti, azzardate, in conflitto di interesse o comunque tali da compromettere l'integrità del patrimonio sociale: esse formano parte dell'ordinaria gestione e sono regolate generalmente a condizioni di mercato, cioè alle condizioni che si sarebbero applicate fra parti indipendenti per operazioni della stessa natura.*
- 2) Abbiamo riscontrato che non sono state effettuate operazioni atipiche e/o inusuali, sia infragruppo, sia con parti correlate o con terzi. Dalle informazioni rese disponibili nel corso del Consigli di Amministrazione non è emerso che gli amministratori abbiano posto in essere operazioni in potenziale conflitto di interesse con la società.*
- 3) Le relazioni della Società di Revisione Ernest & Young S.p.A., rilasciate in data 30 marzo 2015, sui bilanci al 31.12. 2014 individuale e consolidato della Zignago Vetro S.p.A. non contengono rilievi e/o richiami di informativa. La società di Revisione ha rilasciato il giudizio di coerenza della Relazione sulla Gestione con i bilanci senza formulazione di rilievi e/o eccezioni.*
- 4) Nel corso dell'esercizio 2014 sono stati presentati esposti al Collegio sindacale né denunce ex articolo 2408 C.c..*
- 5) Non ci risulta che siano stati conferiti altri ulteriori incarichi a soggetti legati da rapporti comunicativi alla Società incaricata delle revisione né da parte di Zignago Vetro S.p.A. né da parte delle Società della stessa controllate.*

Gli estratti su riportati sono solo a titolo di esempio e sono rappresentativi delle relazioni analizzate nel campione in considerazione.

## **Analisi Testuale**

Si è svolta un'analisi testuale volta ad individuare sulla base dei principali "processi di controllo" del collegio sindacale i relativi "rituali di verifica" mettendo in risalto gli estratti testuali dalle relazioni stesse.

In particolare abbiamo evidenziato i seguenti principali "processi di controllo" del collegio sindacale:

Tabella 4. Esempi dei principali "Rituali di verifica" emersi all'analisi del campione.

<b>Principali processi di controllo del collegio sindacale:</b>	<b>Frase esaminate costituenti: "Rituals of Verification"</b>
---	---

a) Vigilanza sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società	Si veda il seguente estratto della relazione del collegio sindacale di Zignago Vetro S.p.A. pagina 1:
---	---

*"... Acquisito conoscenza e vigilato per quanto di nostra competenza, sull'adeguatezza della struttura organizzativa della Società sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'evoluzione organizzativa del gruppo;*

*Vigilato sul funzionamento e sull'adeguatezza del sistema amministrativo-contabile al fine di valutare l'adeguatezza per le esigenze gestionali e l'affidabilità per la rappresentazione dei fatti di gestione;"*



b) Atti di ispezione e di controllo

Si veda il seguente estratto della relazione del collegio sindacale di Zignago Vetro S.p.A. pagina 2:

*“Le operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale effettuate dalla Società e dalle sue Controllate sono state compiute in conformità alla legge ed allo statuto sociale. Sulla base delle informazioni acquisite abbiamo potuto accertare come esse non fossero manifestamente imprudenti, azzardate, in conflitto di interesse o comunque tali da compromettere l’integrità del patrimonio sociale: esse formano parte dell’ordinaria gestione e sono regolate generalmente a condizioni di mercato, cioè alle condizioni che si sarebbero applicate fra parti indipendenti per operazioni della stessa natura.*

*Abbiamo riscontrato che non sono state effettuate operazioni atipiche e/o inusuali, sia infragruppo, sia con parti correlate o con terzi. Dalle informazioni rese disponibili nel corso del Consigli di Amministrazione non è emerso che gli amministratori abbiano posto in essere operazioni in potenziale conflitto di interesse con la società.”*

c) Interazioni con la società di revisione e analisi dei documenti predisposti dal revisore esterno: richiami di informativa o rilievi delle società di revisione

Si veda il seguente estratto della relazione di Best Union pagina 6 2014: *“Risulta inserita nella stessa al paragrafo quattro, un richiamo di informativa relativo a quanto riportato dagli Amministratori nel paragrafo delle relazione sulla gestione e nella nota illustrativa “Eventi rilevanti successivi alla chiusura dell’esercizio”, riguardo il contenzioso sorto fra la Società controllata Stadium S.c. a.r.l. e le società U.C. Sampdoria S.p.A. e Genoa C.F.C. S.p.A., in relazione a crediti da essa vantati nei loro confronti, nonché la prospettata operazione di acquisizione del pacchetto azionario di Stadium S.c. a.r.l. da parte delle stesse”.*

Estratto relazione del collegio sindacale del gruppo Biancamano pagina 15 con impossibilità di esprimere un giudizio sul bilancio da parte della società di revisione *“... l’attività di vigilanza e il controllo svolta dal collegio sindacale, come descritta in precedenza non ha fatto emergere fatti significativi da menzionare nella relazione dell’assemblea o vero da segnalare agli organi di vigilanza e controllo...”* *“Il collegio, per quanto di propria competenza sottolinea ancora come la capacità della Società di continuare ad*

*operare quale entità in funzionamento non possa prescindere dalla definizione di un nuovo Accordo con il sistema creditizio...”.*

d) Parere sull'adeguatezza e Estratto relazione del collegio sindacale della Campari spa pagina 3: *“La società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A. ha rilasciato in data odierna la “conferma annuale di indipendenza”, ai sensi dell’art. 17, comma 9, lett. A del Dlgs. N. 39/2010;*

*La società di revisione PricewaterhouseCoopers S.p.A. e le società appartenenti al network della PricewaterhouseCoopers S.p.A. , in aggiunta ai compiti previsti dalla normativa per le società quotate, come segnalato nelle note al bilancio d’esercizio, hanno ricevuto ulteriori incarichi per servizi diversi dalla revisione contabile per euro 407.000, compatibili con quanto disposto dall’art. 17 del D.L.gs. n. 39/2010. Il Collegio Sindacale, tenuto conto di quanto sopra, ritiene che non esistono aspetti critici in materia di indipendenza di PricewaterhouseCoopers S.p.A. ;”*

Sulla base dell'analisi testuale svolta sul campione di relazioni del collegio sindacale al 31.12.2014 è emerso quanto segue:

**I “rituali di verifica” svolti al fine di vigilare sull'adeguatezza della struttura organizzativa sono:**

- Analisi documentale: L'analisi documentale è effettuata nella totalità del campione e si è osservato come essa sia importante in riferimento alle operazioni con parti correlate.

- Richiesta alla Società di Revisione:

La richiesta alla società di revisione è effettuata dalla maggioranza delle società del campione (80%) ed è considerata utile specialmente per situazioni patologiche, per un maggiore coordinamento tra il collegio sindacale e la società di revisione e per la risoluzione di particolari problematiche contabili.

- Utilizzo della Funzione Internal Audit o di altre funzioni interessate:

La funzione di Internal Audit è considerata il “braccio armato” del collegio sindacale. Essa consente infatti di coordinare le aree di ispezione e di gestire i follow up.

**b) I “rituali di verifica” concernenti atti di ispezione e di controllo**

Dall'analisi del campione, è emersa una chiara distinzione nella definizione di atti di ispezione e controllo. I primi, infatti, sono considerati come azioni a carattere straordinario e invasivo, da effettuare in situazioni di particolare criticità; mentre gli “atti di controllo” risultano essere più legati ad aspetti di carattere ordinario e per lo più effettuati con una certa periodicità.

Il concetto di “atti di ispezione e controllo” è visto come la facoltà da parte degli stessi di “poter vedere qualsiasi cosa o di poter parlare con chiunque” per avere le informazioni di cui necessitano in qualsiasi momento. Gli atti di ispezione e controllo prevedono l'acquisizione di informazioni attraverso un'analisi di carattere documentale.

**c) “rituali di verifica” riguardanti le interazione con la Società di Revisione**

Solo un terzo del campione ha riferito che le riunioni con la società di revisione si limitano a quelle definite per legge. Al contrario, la restante parte del campione ha riferito della presenza di ulteriori occasioni di incontro sia a livello formale (30%), sia

a livello informale (15%). In pochi casi si è evinto che la società di revisione partecipa a quasi tutte le riunioni del Collegio Sindacale. E' da evidenziare inoltre, quale ulteriore modalità di interazione, la predisposizione di una cosiddetta "management letter" da parte della società di revisione nella quale vengono indicate tutte le debolezze riscontrate da quest'ultima.

Le modalità di analisi dei documenti predisposti dal revisore esterno da parte del Collegio sindacale rappresentano un aspetto molto importante che incide sulla tipologia del rapporto che si instaura tra l'organo di controllo e il soggetto incaricato della revisione contabile. Dalle verifiche svolte sul campione emerge come non ci sia una modalità prevalente adottata dai sindaci.

È importante sottolineare come le verifiche svolte hanno messo in luce quanto segue: una parte consistente dei sindaci (più del 50%) sostiene che i documenti predisposti dal revisore esterno sono analizzati in maniera approfondita, collegialmente e con riunioni specifiche attraverso l'esame sia della lettera di opinione, sia delle relazioni che essi sono tenuti per legge ad presentare. Analisi che è riassunta in un giudizio espresso dal collegio sindacale.

Il 13% circa dei sindaci procede ad analizzare i documenti del revisore solo per quanto riguarda particolari tematiche ritenute rilevanti (derivati, dividendi, partecipazioni, etc.), se sopravvengono dei casi specifici meritevoli di approfondimento.

Il collegio sindacale non procede mai all'analisi dei fogli di lavoro della Società di revisione perché ciò causerebbe un elevato grado di rigidità nei rapporti con la stessa. In effetti l'analisi dei documenti deve essere concentrata solo sulla lettura dei risultati che essi hanno prodotto, senza effettuare ingerenze o giudizi sull'attività del revisore e quindi prendendone formalmente atto.

La dove sono presenti richiami di informativa o rilievi delle società di revisione il collegio sindacale tende ad evidenziarli e a sottolineare che non inficiano i controlli svolti nel modo più ligio.

In caso di crisi aziendali (mancanza di going concern) o di procedure concorsuali la relazione del collegio dopo aver esplicitato i controlli svolti conclude con una frase di autotutela. Tutto ciò trasforma la relazione del collegio sindacale più che uno strumento di rendicontazione dei controlli societari in uno strumento di "autotutela" da possibili azioni di responsabilità sociale di fronte all'approvazione del bilancio da parte dell'assemblea.

#### **d) “rituali di verifica” relativi al parere sull’adeguatezza e sull’indipendenza della Società di Revisione**

A prescindere dai criteri formali stabiliti dalla legge, l’ intento è comprendere quali siano le variabili che i sindaci considerano nell’affidamento dell’incarico.

I due criteri più utilizzati per esprimersi sull’adeguatezza e l’indipendenza della Società di Revisione sono il rapporto instaurato con il partner e il background storico della Società di revisione.

Dall’analisi del campione i sindaci effettuano la valutazione sull’adeguatezza principalmente sull’appartenenza della Società di revisione al gruppo delle cosiddette Big Four: ciò permette di poter riporre una sorta di fiducia implicita, senza dover procedere a delle verifiche più minuziose. Per tutte le altre Società di Revisione i criteri utilizzati sono: la struttura organizzativa, il personale coinvolto, l'expertise, le credenziali e i servizi aggiuntivi offerti.

Passando a considerare il concetto di indipendenza, abbiamo verificato come criterio inderogabile l’ammontare di compensi ricevuti per attività non di revisione.

Gli altri criteri suggeriti sono:

- Le fee percepite
- L’essere revisore di un concorrente
- L’analisi storica degli incarichi
- L’appartenenza al gruppo delle Big Four

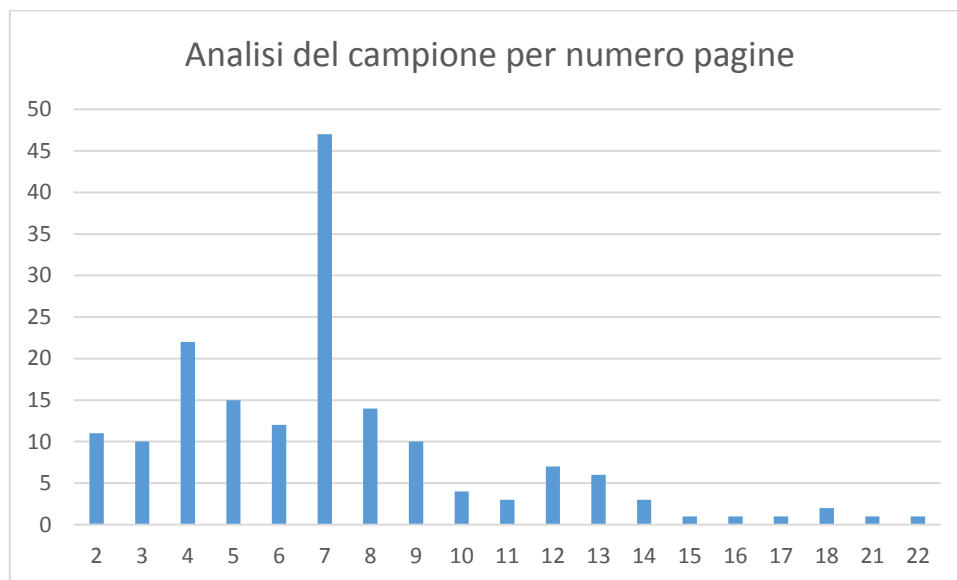
#### **Analisi quantitativa**

Successivamente all’analisi testuale si è svolta una analisi quantitativa relativamente alla dimensione delle relazioni del collegio sindacale al 31.12.2014.

**Tabella 5. Analisi numero di pagine del campione**

N.ro Pagine osservate	Media	Mediana	Max	Min	Varianza
1222	7,14	7	22	2	0,28

**Grafico 1. Analisi del campione per numero pagine**



La media del numero delle pagine oggetto di verifica tende a coincidere con il valore mediano della distribuzione, dunque la varianza è relativamente bassa.

La distribuzione del numero delle pagine trova il suo valore medio a 7 pagine.

Al crescere del numero delle pagine la distribuzione tende a ridursi, si è verificato che ciò è dovuto alla presenza di una cospicua informativa sulle operazioni straordinarie (Si veda la relazione di Seat Pagine Gialle).

La varianza del numero delle pagine delle relazioni esaminate è relativamente bassa ed è determinata dall'utilizzo di differenti caratteri e formati dei verbali a parità dei "processi di controllo" svolti dal collegio sindacale.

### **Osservazioni conclusive**

In conclusione da quanto osservato dall'applicazione della teoria Power al campione di verifica costituito da 170 relazioni del collegio sindacale di società non finanziarie quotate nel Mercato telematico Azionario si evince che:

- L'azione di controllo del collegio sindacale è uno strumento di legittimazione dei controlli: il funzionamento dello stesso si rifà ad un vero e proprio "cerimoniale" dei controlli da svolgere.

- gli stessi controlli non producono una informazione utile per gli investitori, ma solo un livello di “assurance” ovvero una mera formalità e dunque un “rituale di verifica”;
- la presenza di un forte “isoforismo” tra i “processi di controllo” e i relativi “rituali di verifica” sia relativamente al numero delle pagine che al contenuto dei verbali del collegio sindacale, contribuisce ad alimentare l’oscurità che vi è dietro al processo di Audit del Collegio sindacale nelle società quotate italiane.

Per quanto riguarda i limiti di questo lavoro si evince quanto segue: l’obbligo di legge a rendere pubblica la relazione del collegio sindacale relativa all’approvazione del bilancio al 31.12.2014 fa sì che non si è riscontrato nessun problema nella raccolta dei dati; tuttavia, abbiamo riscontrato che gli altri “output” del collegio sindacale ossia i verbali dell’organo sulle verifiche trimestrali, sulle relazioni semestrali o altri eventuali incontri non sono disponibili su internet per motivi di privacy, questo aspetto limita molto l’analisi sui controlli effettivamente svolti dal collegio sindacale facendolo divenire a tutti gli effetti uno strumento di legittimazione dei controlli, c’è dunque “solo da fidarsi sul suo operato” da un’ analisi esterna.

Concludendo, partendo dai contributi teorici secondo quanto esposto e individuato da Power nell’ottica dell’ “audit explosion,” si giunge nel contesto italiano alla seguente implicazione pratica; non si può parlare nel contesto italiano di “audit explosion” per quanto concerne la vigilanza svolta dal collegio sindacale nelle società quotate italiane in quanto trattasi di un retaggio storico presente nella “società dei controlli” italiana da più di un secolo. Mentre secondo l’analisi dell’ “implosione dell’audit” la vigilanza svolta dai collegi sindacali nelle società quotate italiane nel corso degli anni è stata in continua evoluzione ed espansione.

Si possono individuare le seguenti funzioni di cui il collegio sindacale si è arricchito nel tempo sulla vigilanza del Sistema di Controllo Interno in Italia: il Collegio Sindacale rappresenta il vertice del sistema di vigilanza e il Collegio Sindacale vigila sull’adeguatezza del Sistema di Controllo Interno, avendo assunto informazioni e flussi in via sistematica dai responsabili dei controlli di secondo e terzo livello, e di ogni altra informazione ritenuta rilevante.

Più in dettaglio, il compito del Collegio Sindacale si estrinseca mediante:

- l’acquisizione della conoscenza e poi il monitoraggio dello stato del sistema dei controlli, sempre da una posizione di sintesi e apicale;



- vigilando sull’Ambiente interno, con particolare riferimento al commitment del CdA e del Vertice dell’impresa;
- mediante sessioni periodiche e flussi informativi dai principali attori del sistema: le funzioni di internal audit, compliance, risk management, controllo di gestione, dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili, revisore legale, organismo di vigilanza ex d.lgs. n. 231/2001, ecc.;
- prendendo conoscenza e approfondendo le criticità e le carenze, le modalità e i tempi di risoluzione delle problematiche, il buon fine delle attività di follow-up, l’adeguatezza e il funzionamento delle strutture di controllo; in generale “promuovendo gli interventi correttivi delle carenze e delle irregolarità rilevate”.

### **Riflessioni conclusive e limiti del lavoro**

Dallo studio della teoria di Power sui “Rituali di verifica” applicata ai collegi sindacali delle società quotate non finanziarie Italiane, tenuto conto delle verifiche svolte, della mia esperienza da auditor, degli incontri e delle interviste svolte a sindaci di società quotate e non quotate durante il dottorato di ricerca, seguono le mie riflessioni.

Abbiamo concluso affermando che il collegio sindacale è uno strumento di legittimazione dei controlli che di esso da un’analisi esterna “ci si può solo fidare” e allora nasce spontanea la seguente domanda: “da che cosa ci assicura il collegio sindacale?” e “Di cosa ci dobbiamo fidare?”.

Nel rispondere a queste domande, i principi dell’economia aziendale, della revisione interna e della revisione esterna ci vengono in aiuto.

Ricordo con nostalgia le lezioni del mio Maestro il principale esponente della sua scuola sul “rischio d’azienda”: “il rischio d’azienda consiste nel rischio di non raggiungere l’obiettivo o il fine postulato in fase di costituzione dell’azienda nella fase di pianificazione che sia profit o non profit, non è assicurabile ne alienabile”. E allora se il rischio d’azienda non è assicurabile da cosa ci assicura il collegio sindacale?

Ricordo con nostalgia le lezioni del miglior allievo del mio Maestro sul “rischio residuo”: “il rischio residuo è il rischio che permane dopo l’azione di riduzione esercitata dal sistema di controllo interno, non è ne assicurabile ne alienabile, può essere solo controllato, monitorato e soprattutto gestito”. E allora se il rischio residuo non è assicurabile da cosa ci assicura il collegio sindacale?

Ricordo con nostalgia l'esperienza di revisione esterna in una delle Big Four, in particolare una delle prime cose che ti insegnano è il concetto di "rischio inerente" (Inherent Risk), ossia l'attitudine di una classe di valori a presentare errori significativi indipendentemente dall'esistenza di procedure di controllo interno. E allora se il rischio inerente non è assicurabile da cosa ci assicura il collegio sindacale?

Il collegio sindacale ci assicura solo di una cosa: che esistono i "rituali di verifica" che è "tutto". E dunque dobbiamo fidarci del fatto che i "rituali di verifica" rappresentano un minimo di vigilanza sulle "buone regole" della corporate governance sulla "sana e prudente" gestione. E quali sono questi "rituali"? Si possono vedere solo da un "analisi interna":

- "presenza fisica" del collegio sindacale presso il cliente, nei clienti più strutturati hanno perfino una segreteria e si avvalgono di collaboratori fissi;
- "richiesta di documentazione" e "ritiro" della medesima con presenza fisica;
- "interviste" a membri interni della struttura organizzativa della corporate governance e a membri esterni.
- "esaminano" la documentazione ottenuta con spunta e quadrature (tick meaning) visibili da un'analisi esterna del lavoro da parte del cliente.
- sono tenuti a riunirsi almeno ogni trimestre preferibilmente fisicamente con il revisore esterno per chiedere informazioni su eventi significativi e i rischi rilevanti riscontrati sulle trimestrali o semestrali e i relativi controlli contabili e dunque: sulle transazioni notevoli, sui sondaggi di conformità, sulle riconciliazioni bancarie, sugli adempimenti tributari e previdenziali, sugli errori e carenze riscontrate e sui relativi follow up ecc...
- sono tenuti a riunirsi preferibilmente fisicamente ogni volta che la legge o lo statuto chiede loro un "parere" su un evento o un fatto chiaramente frutto di un giudizio e di una valutazione professionale.

Quindi non bisogna cadere nell'errore dell' "ottuso ragioniere" ossia pensare che il compenso del collegio sindacale sia il prezzo da pagare per l'acquisto di una polizza assicurativa ma, bisogna pensare come una persona "acculturata" di sistemi di controllo ossia pensare al compenso del collegio sindacale come un prezzo da pagare per avere a disposizione qualcuno che vigili sul rispetto minimo delle regole di "buona condotta" dei meccanismi di corporate governance.

La "diplomazia dell'audit" nei collegi sindacali delle società quotate non finanziarie italiane è un equilibrio "tacito" fondamentale che risiede nella necessità di trovare

l'accordo a tutti i costi per non divergere mai, che si bocci o si promuovi l'esito dell'audit. Infatti, concordando si alimenta il clima di fiducia mentre non trovando l'accordo si creerebbe un clima di sfiducia che si risolverebbe soltanto nel cambio delle figure nel collegio sindacale per giungere un nuovo accordo congiunto. E' impossibile pensare che tre persone con esperienze professionali differenti giungano sempre alla stessa conclusione, è ragionevole dedurre che di volta in volta "rinuncino" a parte delle loro pretese per giungere all'accordo.

Dunque i "rituali di verifica" divengono indispensabili, se pur cerimoniali per creare un clima di fiducia all'interno e all'esterno dell'azienda purché svolti nel rispetto del "gioco" dei ruoli tra l'external audit e l'internal audit (che sia consulenza interna o esterna) nel funzionamento dei meccanismi di corporate governance, ossia tra chi deve individuare gli errori e le carenze del sistema dei controlli sul lato dell'adeguatezza e della conformità (external audit, collegio sindacale, organismo di vigilanza 231 ecc...) e chi invece li deve risolvere (internal audit o consulenza). Se così non fosse il collegio sindacale dovrebbe prendere una decisione tenuto conto di tre parametri:

- livello di assurance da erogare (principalmente dipendente dall'expertise e dalle credenziali offerte);
- livello di economicità (adeguatezza del compenso corrisposto rispetto alla natura e quantità del lavoro da svolgere);
- livello di indipendenza (principalmente l'ammontare di compensi ricevuti per attività non di revisione).

Se questo giudizio professionale è positivo il collegio sindacale continua a svolgere la propria funzione istituzionale chiedendo un increase per il maggior rischio .

Ma se così non fosse i "rituali di verifica" perderebbero nel tempo ogni significato sarebbero letteralmente "ore caricate per niente". Non solo ma, ciò esporrebbe il collegio sindacale a un grave rischio ossia perdere la propria "criticità d'azione"; ci si "ubriaca" di rituali ossia, si è incapaci di saper discernere le problematiche che rappresentino una minaccia di danno per l'azienda da altre di poco conto, cioè si corre il rischio di confondere un asteroide per un granello di sabbia. Di fronte a una valutazione negativa c'è solo una strada "ragionevole" da percorrere senza perdere il rapporto fiduciario con il cliente fare un passo indietro lasciare l'audit e passare alla consulenza.

Il trade-off tra errori e carenze riportate e non recepite dal cliente e la fiducia nel audit del collegio sindacale è un “gioco” che può perdurare fino al “punto critico” che non conviene più mantenere l’incarico (rischi elevati, bassa economicità per livello di assurance, bassa indipendenza per l’alta tentazione a passare ai servizi di consulenza con una redditività più alta senza perdere il rapporto fiduciario con il cliente) che metterebbe a rischio la carriera professionale dei sindaci coinvolti e il clima di fiducia di rispetto delle regole “non scritte” ma, percepite nel mercato dei collegi sindacali delle società quotate italiane (e ciò è vero soprattutto nel mercato delle società quotate perché vi sono Authority come la CONSOB che vigilano sull’azione di controllo del collegio sindacale).

Il cliente da lato suo ha “timore” delle dimissioni del collegio sindacale perché ha paura che si diffondi un clima di sfiducia o di malcontento che possa “nuocere” alla propria salute, perciò preferisce affidargli servizi di consulenza. Tutte queste forze in “gioco” determinano un “tira e molla” tra le pretese del collegio sindacale e gli interessi dei clienti tramite una “dialettica dell’audit” che si risolve sempre nella ricerca di un accordo a qualsiasi costo, che si ottiene rinunciando a parte delle pretese.

E allora sorge spontanea la domanda “perché non concordare e dimettersi?” Mi permetto di avanzare la seguente ipotesi: perché si gode di un “autorità” indiscutibile riconosciuta da tutti che legittima a concordare, assimilabile alla vincita di un “gioco”.

La mancanza della disponibilità su internet delle relazioni sugli incontri tra collegio sindacale e altre figure della compagine societaria ( e dunque non solo la relazione di approvazione del bilancio) non è frutto di un mero problema di privacy ma anche implicitamente una scelta voluta per alimentare l’ “oscurità” che vi è dietro all’audit del collegio sindacale, che si nasconde dietro i “rituali di verifica” ossia la soggettività del loro giudizio professionale. A conferma di ciò, pur essendo la figura del collegio sindacale disciplinata dal diritto, non sono note nei tribunali denunce da parte dei soci o da Authority come la Consob sull’azione di controllo del collegio sindacale delle società quotate italiane relativamente alle relazioni annuali.

Il giudizio professionale sulle relazioni annuali di approvazione del bilancio è dunque basato sui “rituali di verifica”, ciò trasforma le relazioni più che uno strumento di rendicontazione dei controlli societari in uno strumento di autotutela delle posizioni dei sindaci di fronte ai rischi che possono emergere in futuro dall’attività aziendale.

Tutto questo non deve farci cadere nell' "equivoco" di pensare che il modello di corporate governance migliore in Italia sia quello tradizionale che prevede il collegio sindacale che abbiamo definito come uno strumento di legittimazione dei controlli. La tradizione europea dei modelli di governance principalmente monistico (UK e Francia) e dualistico (Germania) non conosce la figura del collegio sindacale che è radicata storicamente nella società dei controlli italiana ma questo non gli esclude dai "rituali di verifica" svolti diversamente da altri soggetti come per esempio dall'audit committee o dai amministratori indipendenti nel modello monistico o dai membri del consiglio di sorveglianza nel modello dualistico. Eppure vero che i modelli di corporate governance monistico e dualistico sono accettati in tutta Europa ma allo stesso tempo c'è da evidenziare che gli organi nazionali regolatori delle professioni contabili (in primis Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti e Esperti Contabili) hanno la policy di spingere verso l'adozione del modello tradizionale (rilevando periodicamente linee guida di condotta nelle verifiche) al fine di alimentare il mercato dei collegi sindacali in Italia e ciò gli ha spinti fino punto di ideare la figura del sindaco unico, che svolge le funzioni di una sorta di collegio sindacale a risparmio economico per i tempi di crisi economica.

L' "isoformismo" delle relazioni annuali del collegio sindacale nel loro contenuto e nella loro dimensione determinano l'Impossibilità di rilevare l'efficacia dell'azione del processo di controllo del collegio sindacale da un'analisi esterna. La valutazione dell'efficacia del collegio sindacale è possibile solo da un "analisi interna" è questo è possibile solo tramite una valutazione "qualitativa" secondo i seguenti parametri:

- "conoscenza" delle peculiarità del cliente, business e settore;
- disporre di un "organizzazione" di collaboratori di fiducia, si pensi alla Laghi srl che gestisce gli incarichi del Professor Enrico Laghi o al Network Bianchi dei Professori Claudio Bianchi e Maria Teresa Bianchi. Ossia quante cariche possono rinunciare senza perdere la loro redditività e indipendenza;
- "forza" capacità di tenere le proprie posizioni per tempo;
- "accuratezza" capacità di riprodurre gli schemi e le procedure con precisione su supporto cartaceo o elettronico;
- e l'ultima la più rara di tutte la "cultura del sistema dei controlli", ossia lo "sguardo critico", sapere a cosa dar peso e cosa non considerare evitando l'"over audit" (la "bestia nera" dell'audit) fino a giungere ad affermare l'inutilità del lavoro fuori pianificazione che si nasconde dietro al rituale della formalizzazione del lavoro.

Tutte queste componenti insieme determinano la “forza dell’audit” misurano la capacità del collegio sindacale di operare in efficacia/efficienza e di raggiungere la massimizzazione dell’obiettivo, ossia la “dimensione ottima” (massima assurance, massima economicità e massima indipendenza) per poi fare “tout court” con la consulenza. A questo punto nasce spontanea una domanda: “quanto pesa l’efficienza (natura e composizione del compenso) sull’efficacia?” Se una cosa costa di più vi possono essere solo due motivi:

- inefficienza economica: incapacità di gestire le ore a disposizione per portare a termine l’audit;
- o “surplus immateriale” il collegio sindacale porta con se qualcosa di raro, unico che lo distingue da tutti gli altri (conoscenza, forza, accuratezza, organizzazione e cultura del sistema dei controlli) e giustifica la “stima” e la “fiducia” che il cliente ha di esso.

“E chi svolge questa verifica?” Questa valutazione qualitativa è svolta proprio dal cliente al fine di valutare l’affidabilità del collegio sindacale. La fiducia accordata al collegio sindacale dal cliente all’interno legittima la fiducia che esso gode all’esterno. Di conseguenza se perde la fiducia del cliente perde anche la fiducia nel mercato dei collegi sindacali delle società quotate italiane. Dunque il cliente sarà disposto a pagare di più un collegio sindacale di cui si “fida” e “stima”, piuttosto di un collegio sindacale inefficiente e inefficace.

E a questo punto sorge un'altra domanda “fino a che punto il lavoro fuori pianificazione si può nasconde dietro al rituale della formalizzazione del lavoro?” Fino al punto noto come “sopravvivenza del revisore” per evitarne la fuga, superato tale limite il collegio sindacale è pronto a dimettersi perché rientra di nuovo in “gioco” il giudizio professionale sulla continuazione dell’attività dell’audit ossia: valutazione dei problemi di assurance (alto rischio per errori e carenze non recepite), economicità (eccessivo numero di ore impiegate su quelle concordate) e indipendenza (alta tentazione a passare ai servizi di consulenza con una redditività più alta). Se la valutazione è positiva il collegio sindacale continua la sua attività d’audit, altrimenti senza perdere il rapporto fiduciario con il cliente e dunque senza alimentare la sfiducia e il malcontento che si potrebbe generare nel mercato dei collegi sindacali nelle società quotate decide di concerto con il cliente di dimettersi e di passare alla consulenza.

Ma perché il cliente deve prendere il precedente collegio sindacale e non altri consulenti? Ciò dipende su una valutazione che il cliente fa sullo “spirito critico” del precedente collegio sindacale. Se questo è elevato il precedente collegio sindacale avrà la forza di entrare nella consulenza spuntando un alto tasso di rendimento della commessa. Se questo è basso il precedente collegio sindacale chiederà di entrare nel cliente per “difendere” il suo audit. Chiaramente questa gente rimane nel mondo dell’audit per mancate promozioni in carriere professionali , decrease e perdite di collegi sindacali o limitazioni di collegi al solo mondo delle non quotate etc... In questo caso il cliente fa una valutazione sulla “forza dell’audit” se questo dimostra una bassa “forza dell’audit” di fronte alle dimissioni o alle scadere delle cariche del collegio sindacale rischia la dequalifica professionale o di accontentarsi di servizi di consulenza a basso rendimento.

E chi è che prende il posto del precedente collegio sindacale se è così “scomodo”? Qualcun altro che ha fatto una nuova valutazione professionale su accettare o rifiutare l’incarico tenuto conto dei problemi di assurance, di economicità e indipendenza ed è “molto probabile” che provenga dal mondo della consulenza perché lavorando per “risolvere i problemi” è più facile “imparare a trovarli” successivamente quando si ripassa all’audit. Dunque il passaggio del precedente collegio sindacale dai servizi di audit a quelli consulenza alimenta la fiducia sul sistema dei controlli del cliente in quanto ci si “attende” che i problemi di assurance sugli errori e le carenze del sistema dei controlli vengano risolte e dunque si riduca il lavoro “fuori pianificazione” (maggior redditività) e si incrementi il livello di indipendenza del futuro collegio sindacale.

Quale è il prezzo da corrispondere rispetto al precedente collegio sindacale? Molti potrebbero pensare che sia superiore al precedente in quanto i rischi sono alti ma, non è così.<sup>17</sup> Il passaggio del precedente collegio sindacale ai servizi di consulenza

---

<sup>17</sup> Segue necessariamente la seguente premessa introduttiva sull’analisi del rischio di revisione.

Rischio di revisione: rischio che il revisore dia un giudizio non rispondente alla qualità del bilancio oggetto di controllo (ISA 400 Risk Assessments and Internal Control); cioè il rischio che il bilancio contenga un errore rilevante o un irregolarità non riscontrati anche dopo il completamento del lavoro di revisione.

Rischio intrinseco (inherent risk): rischio che il bilancio sia inficiato da errori o irregolarità rilevanti, ipotizzando che il sistema di controllo interno sia in funzione.

Rischio di controllo (control risk): rischio che i sistemi di controllo interni, compresa la revisione interna, non riescano a prevenire o identificare tempestivamente irregolarità rilevanti.

alimenta la fiducia sul sistema dei controlli, e ciò determina una riduzione del rischio di controllo che permette al nuovo collegio sindacale di valutare positivamente la presa del nuovo incarico grazie a una nuova valutazione professionale che tiene conto della riduzione dei problemi di assurance, riduzione dei problemi di economicità (rendimento più alto della commessa, meno ore di lavoro fuori pianificazione) e di indipendenza. Dunque la fiducia riduce i prezzi delle commesse, la sfiducia gli aumenta.

Infine è il momento di parlare del "over audit" essa rappresenta la massima "ignoranza" del sistema dei controlli. In stato di "over audit" non si produce più assurance in rapporto all'incremento delle ore di lavoro perché l'audit arreca un "nocumento" sulla struttura organizzativa del cliente, il tasso di rendimento della commessa per unità marginali si riduce all'incrementare del numero delle ore e l'indipendenza decresce per effetto della tentazione a passare ai servizi di consulenza con una più alta redditività.

E dunque giungiamo alle relazioni fondamentali nell'audit:

- La "fiducia" (assurance) del cliente richiede "tempo" in rapporto alle ore, essa prima cresce con un tasso marginale decrescente, poi sfruttando la "forza dell'audit" cresce a un tasso marginale crescente fino a un picco superato il quale decresce a causa dell'"over audit". Per esempio si pensi ad aumentare il numero delle verifiche con lo stesso numero di ore. L'over audit è la "tacita" sfiducia del cliente. Come si misura la "fiducia" del cliente? Con la "felicità del revisore" con gli increase o possibili promozioni all'interno del cliente nel limite del "buon senso" o più comunemente nella capacità di usare la "forza dell'audit" per entrare in servizi di consulenza ad alto rendimento.
- La redditività della commessa per unità marginali rispetto alle ore è prima decrescente, poi cresce per effetto della "forza dell'audit" cresce fino a raggiungere un picco oltre il quale per effetto dell'over audit diventa negativa, vuol dire che si consumano più ore rispetto a quelle contrattualizzate. La "fiducia" del cliente richiede tempo, essa determina la creazione di valore, l'over audit determina la "sfiducia" e distruzione di valore.

---

Rischio di individuazione: (detection risk) rischio che le procedure di validità non siano in grado di scoprire eventuali errori o irregolarità significative se esistono.



- L'indipendenza del cliente si misura con il costo opportunità della redditività dei servizi di consulenza per unità marginali rispetto al numero di ore, questo prima è decrescente fino a quando non giungono a termine i lavori di revisione, successivamente cresce fino a conclusione dei lavori di consulenza, per poi fare "tout court" e ripartire con la nuova "forza dell'audit" del nuovo incarico di revisore. La "fiducia" del cliente richiede l'indipendenza del revisore, la sua "sfiducia" genera distruzione di valore e scarsa indipendenza.

“Perché I docenti di Revisione esterna nelle università italiane sono tutti provenienti da Big Four? Perché i loro programmi sono “sterili”, solo principi di revisione dai quali non scaturisce nessuna domanda, nessuna criticità quasi a nascondere un “segreto”? Questi docenti alimentano il clima di “oscurità” sull’audit nel mercato della revisione che crea “nocumento” a tutti le persone che vogliono far carriera nel mondo della revisione al di fuori dell’ “universo” delle Big Four. C’è un ipotesi che mi permetto di proporre :”evitare che qualcuno sfrutti le regole del “gioco”, non rispetti il “fair play” e arrechi un danno”.

Questa non è una riflessione sulla revisione esterna o interna, ma una riflessione su quella che è l’ “Economia dell’assurance” ossia delle imprese e dei soggetti che creano fiducia.

Stefano de Nichilo

## **Bibliografia**

Chandler, R. Edwards, J. R. Anderson, M. (1993) "Changing perceptions of the role of the company auditor 1840-1940" in Accounting and Business Research.

Humphrey, C. Owen, D. (2000) "Debating the "Power of Audit", International Journal of Auditing Volume 4. Issue 1, Marzo, p. 20-50.

Jean Bedard e Bowerman (1998) – "The audit society – rituals of verification".

Liggio, C.D. (1974) "The expiation gap: the accountant's Waterloo", Journal of Contemporary Business, Vol. 3, Spring, p. 27-44.

Maltby, J. (2008) There is no such thing as audit society, paper for presentation at the Conference of Practical Criticism in the Managerial Social Sciences.

Majone, G. (1994) "The Rise in the regulatory state in Europe" in The state in Western Europe: retreat or redefinition? A cura di Wolfgang e Wright. Londra, Frank Cass Publishers.

Power, M. (1994) The Audit Explosion. Londra, Demod.

Power, M. (1997) The Audit Society, Rituals of verification, New York. Oxford University Press.

Power, M. (2000a) "The Audit Society-Second thoughts". International Journal of Auditing. Volume 4, Issue 1, Marzo 2000 p. 111-119.

Power, M. (2000b) The Audit Implosion: regulating risk from the inside. Londra ICAEW.

Power, M. (2002) La società dei controlli. A cura di Fabio Panozzo. Torino, edizioni di Comunità.

Rose, N. Miller, P. (1992) "Political power beyond the state, Problematics of government", in British Journal of Sociology, XL.III, n. 2, p. 173-205.

Yves Gendron "On the constitution of audit committee effectiveness.



## **Università degli studi di Cagliari**

**Corso di dottorato in Scienze economiche ed aziendali**

# Rituali di verifica negli Organismi di Vigilanza delle società quotate italiane: un'analisi quali-quantitativa

**Dottorando**

**Stefano, Damiano de Nichilo**

**Relatore**

**Chiarissimo Professore Andrea Melis**

**Anno Accademico 2018/2019**

”Ringrazio mio padre Salvatore,  
che mi ha donato la “Sapienza” per potere continuare gli studi,  
per poter “vedere” un giorno un mondo migliore,  
in cui neanche Nessuno prova vergona per i propri “rituali”.

## **Premessa propedeutica per la comprensione del lavoro**

Il presente lavoro discute il concetto di vigilanza sancito dal D.Lgs. 231/2001 secondo due logiche quella del “diritto” e quella del “rituale”.

Questo ruolo di vigilanza lo rende unico al mondo e oggetto di numerosi studi di natura giuridica ed economica sugli assetti di corporate governance.

E' un dato ormai acquisito che la responsabilità d'impresa (responsabilità amministrativa derivante da reato ex D.Lgs. n.231/2001) sia un rischio rilevante dal quale le aziende si dovrebbero adeguatamente tutelare attraverso l'adozione e l'efficace attuazione di un modello organizzativo e gestionale.

Tuttavia, ancor oggi, a diciassette anni di distanza dall'entrata in vigore del D.Lgs. n. 231/2001, i consulenti professionali, gli auditors e i componenti degli organismi di vigilanza riscontrano modelli di scarsa aderenza alla realtà aziendale e/o, peggio ancora, con modelli, seppur potenzialmente ben redatti, non efficacemente attuati, e men che meno, adeguatamente vigilati.

Proprio l'inadeguatezza del modello o della sua efficace attuazione e vigilanza sono ormai riconosciuti essere i punti più critici in seno anche ai principali provvedimenti giudiziari, per i quali la cultura della tutela della propria organizzazione passa anche per la realizzazione di un concreto sistema di gestione dei rischi aziendali.

Non bisogna pensare al modello 231 come l'ennesimo “costo” posto sulla testa dell'imprenditore imposto dalla legislazione, ma come un'occasione per mettere a fattor comune gli sforzi già attuati per l'implementazione di altri sistemi di gestione (qualità, sicurezza, ambiente, ad esempio), realizzando un unico sistema di gestione della responsabilità amministrativa (SGRA) integrato (o anche semplicemente coordinato) con gli altri sistemi gestionali, ottimizzando e mitigando la gestione del rischio in azienda a 360°.

Va da se che la presenza di un Organismo di Vigilanza e Controllo (ODV) debba essere inquadrata nell'ottica di un'opportunità, nel senso che, al di là del mero e necessario adempimento legislativo, l'ODV andrebbe imposto come un valido strumento di supporto all'imprenditore per la vigilanza del corretto svolgimento delle attività della propria organizzazione, al fine di evitare gli inevitabili danni diretti ed indiretti, tra i quali quello reputazionale, che potrebbero derivare dal compimento dei reati; naturalmente nella creazione di tale organismo vanno cercate e realizzate tutte le sinergie possibili con altri eventuali organismi già presenti in azienda (es. internal auditors, collegio sindacale, ecc.).

Per quanto concerne la possibile evoluzione del modello si riporta quanto proposto nella passata legislatura non essendo a conoscenza di altre iniziative parlamentari ma si può ritenere che le argomentazioni non possono discostarsi di molto da quanto dibattuto finora e esposto nel seguito.

Nel corso del 2010 sono stati proposti due progetti innovativi e nuove eventuali regole:

- a) proposta di legge C-3640 sull'onere della prova ai fini della responsabilità amministrative dell'ente, in caso di commissione di reato da parte di soggetti che occupano una posizione apicale.
- b) Proposta AREL per D.Lgs. 231/01. Tale proposta contempla: eliminazione dell'inversione dell'onere della prova nell'ipotesi di reato dell'apicale; definizione di ente di piccole dimensioni; certificazione del modello.

“Proposta di legge G-3640”.

Per quanto riguarda l'onere della prova ai fini della responsabilità amministrativa dell'ente, in caso di commissione di reato da parte di soggetti che occupano una posizione apicale si passa dalla presunzione di colpevolezza dell'ente alla presunzione di innocenza spostando, in caso alla pubblica accusa, l'onere di dimostrare l'inefficacia dei modelli organizzativi e di gestione adottati per prevenire il reato verificatosi e, in attesa di iniziare il suo iter parlamentare, apporta anche altre modifiche al decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231 e in particolare:

- l'obbligo di elezione da parte dell'assemblea dell'organismo di vigilanza negli enti di interesse pubblico;
- l'esclusione dell'applicazione indiscriminata delle sanzioni interdittive in via cautelare;
- L'inasprimento delle pene pecuniarie;
- Almeno un membro dell'organismo di vigilanza deve essere scelto tra soggetti esterni all'ente e dotati delle stesse caratteristiche di indipendenza di cui all'art. 2399 del codice civile.

“Proposta Arel”.

Secondo questa proposta la responsabilità dell'ente è esclusa a tre condizioni;

- il modello sia regolarmente certificato, secondo le modalità definite dal Ministero di Giustizia;
- il modello concretamente attuato corrisponda al modello certificato;
- non siano sopravvenute significative violazioni delle prescrizioni che abbiano resa manifesta la lacuna organizzativa causa del reato ( che sembra ricordare il concetto di “elusione fraudolenta” introdotto nelle prime linee guida di Confindustria).

La certificazione del modello costituirebbe solo il primo dei requisiti perché possa essere esclusa la responsabilità dell'ente. E per quanto riguarda i due requisiti restanti l'azienda dovrebbe dimostrare sia la coerenza del modello attuato con quello certificato, sia l'elusione o forzatura fraudolenta del sistema organizzativo. Il Pubblico Ministero, che sarebbe tenuto a dimostrare sia l'incoerenza tra i comportamenti concreti e il modello istituito sia la colpa organizzativa dell'ente.

Assonime e Confindustria hanno criticato questa proposta in quanto hanno rilevato alcune perplessità. Una prima perplessità, invero giustificata, è che si possa innescare un procedimento di indagine da parte del pubblico ministero che avrebbe, in luogo delle motivazioni di approfondimento indagatorio, una natura di ingiustificata e penetrante valutazione organizzativa nei confronti dell'impresa mossa con strumenti non propriamente adatti.

In secondo luogo, in ordine al modello della riforma, vi è da parte di Assonime il timore che si vengano a costituire strutture private, in seno agli enti preposti al rilascio delle certificazioni, in grado di produrre effetti impropriamente invasivi nell'organizzazione interna e nei processi del SCI (Sistema di Controllo Interno) e su procedimenti giudiziari di tipo penale.

La ricerca sulla migliore struttura dell'OdV ha portato alla moltiplicazione delle figure di garanzia all'interno della società. Da qui alcune considerazioni sulla rete dei controlli.

Il fine del modello 231 è quello di perseguire una effettiva attività di controllo delle procedure aziendali ed è questo uno dei compiti prioritari del Consiglio di Amministrazione della società.

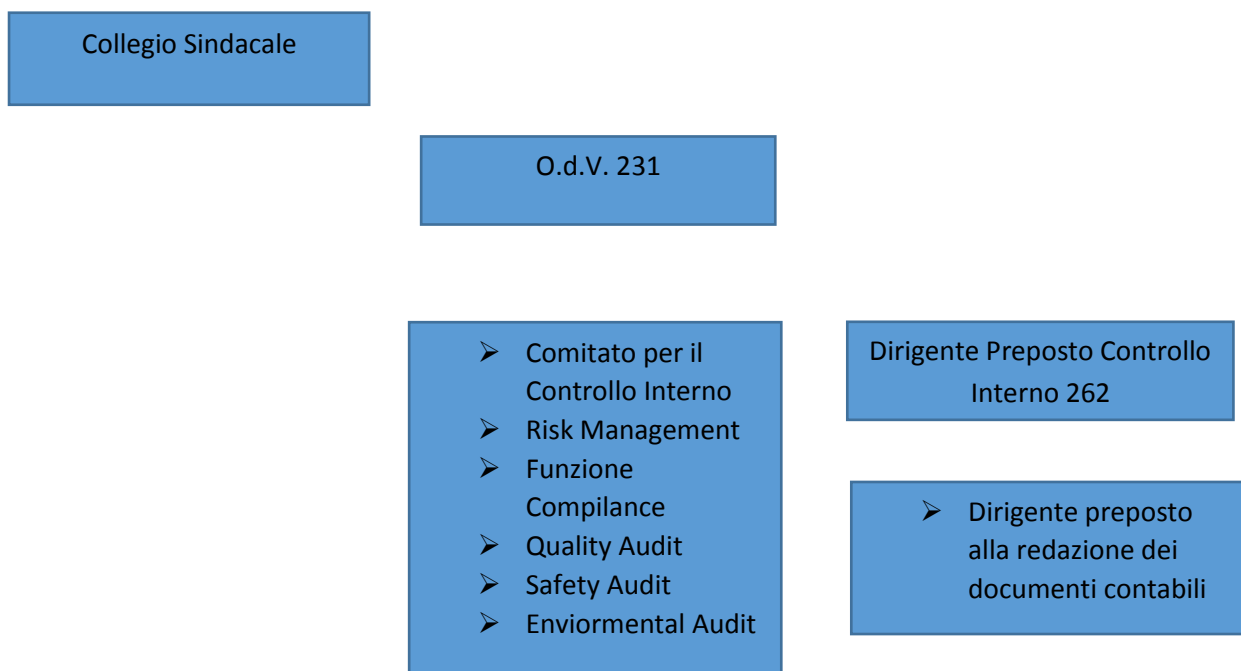
Il fatto è che i componenti del Board del CdA ben poco si dedicano a questo compito fondamentale sia per il tempo limitato che spendono nelle riunioni istituzionali sia per la scarsità delle informazioni e documentazione che vengono loro sottoposte.



Le molteplici figure di garanzia fin qui introdotte possono comportare una sovrapposizione di funzioni come nel caso del Collegio Sindacale (art. 2403 c.c.), del revisore o società di revisione (art. 14 ex D.Lgs. n. 39 del 27/2010), dell'Organo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 nonché del Comitato per il controllo interno, Comitato Audit e funzione Internal Audit (richiamati dal Codice di Autodisciplina) dove alcuni compiti e doveri sono affini se non gli stessi.

Quanto sopra porta alla considerazione dettata dal buonsenso e da una corretta condotta professionale, che gli organi di controllo sopra citati debbano operare in un contesto di collaborazione integrando reciprocamente la propria attività in modo di poter rendere all'azienda il miglior servizio possibile in tema di controllo interno e di sicurezza operativa in riferimento ai rischi aziendali creando un Sistema integrato di controllo.

#### Sistemi di Gestione dei Controlli interni in Italia



Un modello di organizzazione gestione e controllo 231 rientra tra gli strumenti di performace measurement and reporting delle risorse "intangibili" aziendali secondo gli standard internazionali dell'IIRC (International Integrated Reporting Council).

I principi del framework IIRC prevedono che il “Capitale organizzativo” insieme al “Capitale umano” e al “Capitale relazionale” costituiscono il “Capitale intellettuale” dell’organizzazione.

Il “Capitale intellettuale” è costituito dall’insieme delle risorse intangibili come definite dallo IAS 38 “risorse intangibili” e dal nuovo diritto societario (art 2427 c.c) più, il patrimonio delle conoscenze che si possono trasformare in benefici economici futuri difficilmente riproducibili e trasferibili in grado di generare un vantaggio competitivo duraturo.

Per “Capitale umano” intendiamo conoscenza, abilità e comportamento.

il “Capitale relazionale” costituisce l’immagine, la reputazione e la soddisfazione e fidelizzazione dei clienti.

Il “Capitale organizzativo” è parte del “Capitale intellettuale” dunque, il miglioramento nella prevenzione dei reati crea valore e non un semplice adempimento aggiunto, genera un di miglioramento della struttura organizzativa.

Per “Capitale organizzativo” intendiamo procedure, istruzioni, processi organizzativi, strumenti di comunicazione e la cultura aziendale. Il “Capitale organizzativo” facilita e accelera la diffusione e la strutturazione delle conoscenze in modo da favorire l’efficacia delle attività svolte nonché di regolare i comportamenti organizzativi per garantire la coerenza con la strategia competitiva dell’amministrazione.

Le “procedure amministrative” si configurano come strumento di comunicazione interna: che definisce i ruoli e le responsabilità del processo, permette a tutti di conoscere le modalità operative ed i controlli del processo e quindi favorisce il suo miglioramento continuativo, facilita l’apprendimento dei nuovi assunti e quindi opera come efficace strumento di informazione.

La procedura così documentata riduce il rischio di commissione dei reati presupposto. Quanto più è dettagliata e specifica è la regolamentazione dell’iter di ogni processo, tanto più si riduce il rischio che la singola attività sia occasione di commissione di illeciti. E quindi importante effettuare la mappatura delle procedure documentate presenti in azienda che costituiscono una parte del “Capitale organizzativo” e da cui si può partire per formalizzare le modalità di prevenzione del fatto reato specificatamente individuato.

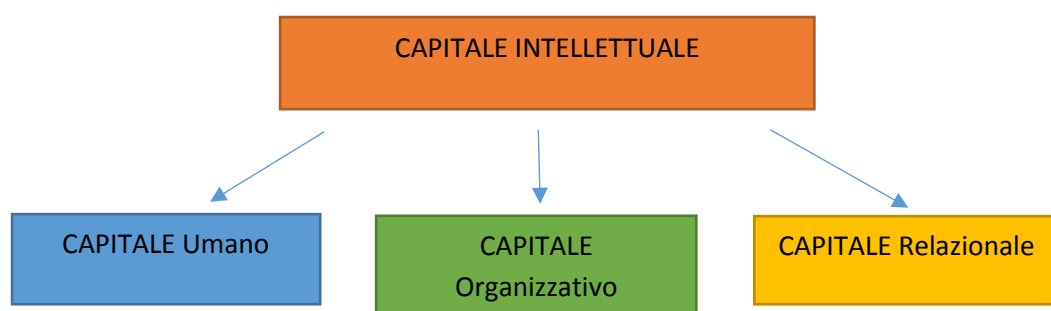
Nel 2013 l'International Organization for Standardization ISO ha emanato una direttiva operativa ISO IEC che stabilisce le norme sui sistemi di gestione, qualità, ambiente, sicurezza e compliance. Quest'ultime devono allinearsi a una struttura comune obbligatoria chiamata "Struttura generale di alto livello HLS" garantendo uniformità di linguaggio e la sostanziale compatibilità tra i diversi sistemi di gestione.

Nel dicembre 2013 l'International Integrated Reporting Council ha pubblicato il Framework internazionale che definisce sia i principi guida che le informazioni che vanno inserite in un "Bilancio integrato" con l'intento di valutare la capacità dell'organizzazione di creare valore sia attraverso l'analisi degli aspetti finanziari che attraverso la misurazione degli aspetti non finanziari.

La direttiva 2014 95/UE riguarda la comunicazione di informazioni di carattere non finanziario e come queste contribuiscono a misurare, monitorare e gestire i risultati delle imprese ed il relativo impatto sulla collettività, quest'ultima all'articolo 19 bis alla data di chiusura del bilancio delle aziende quotate, che per le aziende di pubblico interesse, sancisce l'obbligo di includere nella Relazione della gestione una dichiarazione di carattere non finanziario contenente dettagliate informazioni ambientali, sociali, di governance, attinenti al personale, al rispetto dei diritti umani, alla lotta contro la corruzione attiva e passiva in misura necessaria alla comprensione dell'andamento dell'impresa.

Il "Capitale organizzativo" (costituito ad esempio dal sistema di gestione per la qualità, l'ambiente, la sicurezza, la compliance, il modello 231, ecc...) è una componente degli aspetti non finanziari che deve essere monitorato e misurato poiché contribuisce a creare valore nel tempo.

#### Analisi dei Capitale intellettuale nel Integrated Reporting System



## **“Rituals of verification” negli Organismi di Vigilanza delle società quotate italiane: un’analisi quali-quantitativa.**

### **Introduzione**

L’obiettivo di questo lavoro è quello di dare rilevanza ai “rituali di verifica” negli organismi di vigilanza, e ai relativi sistemi di gestione e controllo ex d.lgs 231/2001.

La motivazione che ci spinge a scrivere questo articolo è introdurre la “teoria della legittimazione dei controlli” sviluppata da Power, riguardo la “società dei controlli” negli organismi di vigilanza 231. Pertanto è utile affrontare i meccanismi di funzionamento dell’Organismo di Vigilanza previsto dai Modelli di gestione e controllo ex D. Lgs 231 e verificare se gli stessi costituiscano un “rituale di verifica” vero e proprio. La ratio di questo lavoro è dunque, quello di dare un impulso per la predisposizione dei meccanismi di salvaguardia dai comportamenti fraudolenti e stimolo allo sviluppo degli strumenti di corporate social reporting sul D.lgs 231/2001. In questo caso le aziende per adeguarsi a tale normativa sono obbligate a realizzare un ottimo ed adeguato sistema di controllo interno<sup>18</sup>.

Il riferimento è dato principalmente dal libro edito nel 2002 “Audit Society: Rituals of verification”. Nel quale si riprendono estensivamente non solo i concetti illustrati ma anche i numerosi esempi utilizzati per spiegare le dinamiche in corso nell’ambito dell’ audit.

Il D.lgs 231/2001 si distingue nell’ordinamento italiano per le seguenti funzioni:

- strumento organizzativo non obbligatorio ma, ove presente, costituisce uno strumento tutelare da accuse;
- costituisce uno strumento unico nel mondo per il contenuto dei differenti reati a cui afferisce;

---

<sup>18</sup> Internal Auditing. Chiave per la corporate governance. Carolyn A. Ditmeier.

- rappresenta uno strumento etico nell'impresa;
- il mancato rispetto della normativa produce conseguenze gravissime per l'impresa stessa.

La letteratura rilevante riguardante l'applicazione della Teoria di Power ai modelli di Organizzazione Gestione e Controllo ex lege 231/2001 concerne la relazione esistente tra "Fraud Risk e Audit Explosion" e sul legame tra "Stato Regolatore e Audit Implosion".<sup>19</sup>

La struttura del lavoro è articolata come segue:

1. confronto normativo tra FCPA (USA), Bribery Act (UK) e D. Lgs 231/2001;
2. analisi dei principali scritti della letteratura: relazione tra Fraud Risk e Audit Explosion ed relazione Regulatory State Authority ed Audit implosion;
3. metodo di ricerca: utilizzo di un metodo di ricerca quali-quantitativo per l'analisi empirica dei modelli di Organizzazione Gestione e Controllo ex lege 231.

In aggiunta con lo scopo di analizzare le caratteristiche principali della normativa antifrode e anticorruzione su scala internazionale, si è proceduto a effettuare una breve comparazione del D.lgs 231/2001 con il Bribery Act (UK) e il Foreign Corrupt Practices Act (USA).

Quest'ultima analisi è stata utile al fine di evidenziare come i fenomeni dell'"audit explosion" e dell'"audit implosion" enunciati nella teoria della "legittimazione dei controlli" di Power hanno avuto anche rilevanza internazionale in differenti ordinamenti giuridici.

---

<sup>19</sup> Power, M. (2002) La società dei controlli

Power, M. (2000b) The Audit Implosion: regulating risk from the inside

## **Anticorruzione: un confronto normativo tra FCPA (USA), Bribery Act (UK) e D. Lgs 231/2001**

Il Foreign Corrupt Practices Act, in vigore negli Stati Uniti, comprende due tipologie di disposizioni.

1. La prima prevede che tutte le società attive sul mercato mobiliare statunitense mantengano i registri contabili in ordine, in modo che possano essere facilmente ravvisabili pagamenti sospetti. Inoltre, quasi per creare un doppio sistema di controllo per effetto dell' "audit implosion", le società sono obbligate per legge a mantenere un sistema interno di controlli che vigili su eventuali irregolarità e differenze tra ciò che viene riportato nei libri contabili e l'effettivo flusso finanziario della società.
2. La seconda disposizione bandisce, invece, il pagamento di tangenti a funzionari pubblici stranieri.

Mentre con il Bribery Act, in vigore nel Regno Unito dal primo luglio 2011, oltre all'introduzione della nuova fattispecie di reato di corruzione di pubblico ufficiale straniero, la legge inglese, per effetto dell' "audit implosion" introduce una nuova fattispecie di responsabilità delle aziende per fatti corruttivi commessi a loro vantaggio o nel loro interesse, nel caso in cui tali aziende non si siano dotate di modelli organizzativi interni volti a prevenire tali atti.

Al fine di facilitare il confronto tra le tre normative su esposte, si è proceduto a mettere in rilievo particolari aspetti comuni alle stesse. Le caratteristiche prese in esame riguardano i soggetti, la responsabilità in seno all'azienda, le autorità di controllo, le pene, e i reati contabili.

**Tabella 2 confronto tra FCPA , Bribery Act e Legge 231**

	<b>FCPA</b>	<b>Bribery Act</b>	<b>D.lgs 231/2001</b>
<b>Soggetti</b>	Proibisce solo la corruzione ad un pubblico ufficiale straniero.	Proibisce la corruzione qualsiasi persona perpetrata al fine di ottenere un atto "improprio". Include sia il settore pubblico che quello privato.	E' responsabile per i reati commessi nel suo interesse o a suo svantaggio da parte di persone fisiche qualificate dalla posizione ricoperta in seno all'ente stesso, che sia apicale che subordinata.
<b>Responsabilità aziendale</b>	L'azienda è responsabile solo per la tenuta delle scritture contabili.	Procedure adeguate costituiscono una difesa per l'azienda in sede di giudizio.	I modelli di organizzazione e di gestione, costituiscono il cardine del sistema di responsabilità degli enti.
<b>Autorità di controllo (Enforcement)</b>	Department of Justice (DOJ) e SEC (Securities and Exchange Commission).	Serious Fraud Office (SFO).	Organismo di Vigilanza ex lege 231/2001.

Pene	Per corruzione:  Per individui pene fino a 5 anni di carcere e multe fino a 250,000 USD.  Per imprese multe fino a 2 milioni USD.	Per corruzione:  Per individui pene fino a 10 anni di carcere e multe illimitate  Per imprese multe illimitate.	Tenuto conto che il numero delle quote deve essere non inferiore a 100 né superiore a 1000 e che l'importo in una quota va da un minimo di euro 258 ad un massimo di euro 1549.
------	---	---	---

Reati Contabili	Reato di non corretta tenuta delle scritture contabili:  - per individui fino a 20 anni di prigione e multe fino a 5 milioni di dollari  - per le imprese multe fino a 25 milioni di dollari	Reato di non corretta tenuta delle scritture contabili:  il reato di non corretta tenuta delle scritture contabili è soggetto ad altre leggi	Reati societari e Reati fallimentari
-----------------	--	--	--------------------------------------

**Fonte: analisi e raffronto delle leggi e dei relativi articoli**



## **Review dei principali contributi della letteratura**

### **Relazione tra Fraud Risk ed Audit Explosion**

L'obiettivo primario dell'Audit e dunque dei “rituali di verifica” è quello di controllare le condizioni economico-finanziarie dell'impresa mentre la comparsa tra gli obiettivi dell'individuazione della frode è fatta risalire da alcuni teorici<sup>20</sup> ad un'ondata di fallimenti nel tardo ottocento.

Pertanto il pubblico attribuisce al revisore la funzione di rilevare le frodi, mentre questi sostiene di dover principalmente emettere un giudizio sui bilanci e su una redazione veritiera e corretta degli stessi e solo marginalmente, e nei casi più evidenti, di rilevare le frodi; i professionisti della revisione indicano il management aziendale, e i sistemi di controllo che utilizza, come principali responsabili dell'individuazione di illeciti, in ragione dei costi e della fattibilità.

A seguito di alcuni fallimenti in Inghilterra negli anni '80 si è voluto metter in discussione il ruolo dei controllori e le loro responsabilità. Una commissione di revisori certificati aveva indicato come soluzione per la prevenzione delle frodi l'imposizione per legge alle imprese di dotarsi di adeguati sistemi di controllo interno, suggerimento che verrà poi colto in numerose disposizioni normative successive che prevedono l'applicazione dei “rituali di verifica”; ma per quanto riguarda l'organo di autoregolamentazione professionale, chiamato a fornire linee guida in merito alla responsabilità del revisore nell'individuazione delle frodi, in tempi più lunghi si è giunti ad affermare che la revisione doveva essere programmata in modo da offrire “aspettative ragionevoli” per individuare false dichiarazioni “rilevanti”. Gli aspetti significativi sono dunque il fatto che non si neghi la responsabilità nel trovare la frode e allo stesso tempo si tratti più di un tentativo di spiegare al pubblico cosa ci si possa aspettare da una revisione cioè una “ragionevole aspettativa” piuttosto che di

---

<sup>20</sup> Chandler, R. Edwards, J. R. Anderson, M. (1993) “Changing perceptions of the role of the company auditor 1840-1940” in *Accounting and Business Research*.

elaborare nuove pratiche operative. Questa “ragionevolezza” rimane una misura ambigua e difficilmente utilizzabile per dimostrare le negligenze del revisore. Quanto all'aspetto tecnico della revisione “all'interno della professione tutto continua come prima”<sup>21</sup>. Questa strategia attraverso cui si mantengono generici gli obiettivi della revisione è fondamentale per le associazioni di professionisti; ne permette di mantenere il controllo quando si devono rinegoziare i termini della revisione con gli organi di regolazione. Questa rinegoziazione avviene in seguito a supposti fallimenti della revisione. Frodi e fallimenti di società di larghe dimensioni sottopongono i regolatori a pressioni col fine di migliorare i processi di controllo, questo miglioramento viene appunto negoziato con le associazioni di professionisti. Ma tanto più si rimane sul generale, tanto più gioco hanno i revisori nel modificare programmi e resoconti della propria attività senza incidere sulle pratiche operative e senza approfondirne i limiti. In assenza poi di chiari principi che manifestino ciò che il controllo può o non può fare, i casi di fallimento sono sempre fonte di perplessità e discussione. In linea di massima, anche in quei casi, è possibile che sia stata portata avanti una revisione valida. Le crisi che costellano la storia della revisione hanno dato luogo a riforme delle regole e cambiamenti istituzionali, in quella che Power chiama la “dialettica del fallimento”. Si tratta di reagire alle crisi invocando più controlli o diversi standard. Non ci sono però indicatori di performance del prodotto dei processi di controllo, non è possibile capire quando questi processi abbiano successo o meno. Tuttavia non viene mai messa in discussione l'idea di controllo in sé, perché troppo necessaria alla nuova forma di governo regolatore.

Occorre a questo punto fermarsi per lasciar emergere uno degli aspetti più critici dell'analisi di Power: la premessa che la revisione contabile sia stata il paradigma per lo sviluppo degli altri processi di controllo è in qualche

---

<sup>21</sup> Power, M. (2002) La società dei controlli p.34.

modo arbitraria e contestata da diversi autori, quantomeno per l'assenza di evidenze di tale affermazione.

Humphrey e Owen<sup>22</sup>, trovano scorretto ricondurre i processi di audit in corso nel Regno Unito ad una mera base finanziaria, e preferiscono parlare di una “performance measurement society” che insegue “l’oggettivazione dei risultati” dell’azione amministrativa attraverso processi di controllo che hanno la loro base conoscitiva in realtà aziendali anche profondamente differenti dalla revisione finanziaria. Lo stesso Power ammette in un momento successivo<sup>23</sup> di avere forse sovrastimato la revisione quando è arrivato a definirla come la sorgente esclusiva dello sviluppo dei processi di controllo. Ritratterà (2003) definendola una dei due possibili modelli su cui si è sviluppato il controllo, modello alternativo agli audit di garanzia della qualità. Ad ogni modo la sostanziale oscurità dei processi di controllo, che ha un ruolo sostanziale nella formazione dell’“expectation gap”, emerge anche considerando la funzione di costi benefici che li caratterizza.

All'input economico, cioè ai costi sostenuti sotto forma di ore impegnate nella revisione fa fronte un output sotto forma di garanzia. Tale garanzia è espressa da un'opinione, e l'effetto presumibile di questa opinione è l'aumento della credibilità del soggetto sottoposto a verifica. Senza questo “expectation gap” il processo di revisione sarebbe pericolosamente scrutabile, sia a livello di obiettivi sia a livello di produzione di garanzia e potrebbe così trovarsi a non essere lo strumento adeguato per le politiche che hanno determinato l’ “esplosione dell'audit”.

Il controllo che prende le mosse dal processo di revisione trova in questo differenziale la sua grande forza; da un lato offre risposte legittime al

---

<sup>22</sup> Humphrey, C. Owen, D. (2000) “Debating the “Power of Audit”, International Journal of Auditing Volume 4. Issue 1, Marzo, p. 20-50 (p.4)

<sup>23</sup> Power, M. (2000b) The Audit Implosion: regulating risk from the inside p.188

regolatore, dall'altro preserva un'oscurità che può essere superata dalla fiducia nel giudizio del revisore.

Emerge con tutta la sua forza il paradosso della “società dei controlli”: l'espansione dell'audit dipende dai suoi fallimenti e dalla sua oscurità.

### **Relazione tra Regulatory State Authority ed Audit implosion**

Con il termine “Stato Regolatore” si vanno ad indicare quel complesso di politiche attraverso cui si aprono al mercato le imprese pubbliche, variando anche la loro partecipazione, fino a configurare privatizzazioni e contestualmente si adottano quegli strumenti e quelle strutture adeguate a regolare e controllare l'attività delle imprese<sup>24</sup>.

Tra i molti strumenti a disposizione Power sottolinea i “sistemi contabili” e il “controllo”.

Si passa dallo Stato del welfare allo Stato regolatore. La struttura di questo Stato è, infatti, costituita da un corpo di leggi che comportano specifiche obbligazioni o condizioni per le attività concesse ai privati, e dall'altro lato, dalla nascita di “agenzie regolatorie” con il compito di elaborare e vigilare sul rispetto delle regole. Con questa impostazione di governo si cerca di correggere le inefficienze e quei fallimenti del mercato che possono derivare da situazioni di monopolio, asimmetrie informative e esternalità negative senza che lo Stato intervenga direttamente e si manifestino i relativi effetti regressivi. Si parla di uno stile di governo indiretto, dove lo Stato ridisegna i propri confini d'azione escludendo certi campi dove l'azione dei privati è più efficace e espandendo la capacità regolativa in altri, disciplinando l'aspetto competitivo, ambientale, e di protezione del consumatore. Questa evoluzione si basa anche sullo sviluppo di agenzie che pur rispondendo nel loro operato ai dicasteri a cui sono soggette per

---

<sup>24</sup> Majone, G. (1994) “The Rise in the regulatory state in Europe” in *The state in Western 128 Europe: retreat or redefinition?* A cura di Wolfgang e Wright. Londra, Frank Cass Publishers.

indirizzo e controllo, si caratterizzano per una marcata autonomia dal punto di vista operativo. Questo è però solo il primo passaggio; lo Stato infatti cerca attraverso la regolamentazione di stimolare lo sviluppo di “organizzazioni collaboranti”<sup>25</sup>, ossia strutture efficaci di autoregolazione volontaria.

I sistemi di controllo interno sono quelle strutture dunque su cui lo stato fa perno per assicurarsi il rispetto delle regole.

Power parla di una sperimentazione regolamentare attraverso meccanismi di autoregolamentazione. Si dovrebbe delegare le competenze regolative alle strutture interne delle organizzazioni stesse, dove ha maggiori possibilità di riuscita, mantenendosi comunque una reale facoltà di intervento. Questo consente allo Stato di recedere dal “piano indistinto del dettaglio ingestibile”<sup>26</sup>. Si stimola lo sviluppo e la formalizzazione di livelli di regolazione e l’“esplosione dei controlli” è guidata da questa nuova filosofia. I processi di audit divengono le forme di connessione tra i diversi livelli e nella nuova razionalità regolativa il revisore è legato allo Stato in una gerarchia di controllo.<sup>27</sup>

I *sistemi di controllo interni* sono così divenuti gli oggetti primi degli sforzi regolativi e del dibattito politico. L’importanza sempre più marcata di questi sistemi e la nuova centralità assunta hanno portato lo stesso Power a parlare anche di una “implosione dell’Audit”<sup>28</sup> ripresa in un documento elaborato per un incontro dell’ICAEW (Institute of Chartered Accountants of England and Welsh) e sviluppato in un articolo di Maijoor<sup>29</sup>, in cui vengono citati alcuni rapporti in ambito europeo che individuano il controllo interno come una priorità di azione e gli riconoscono la capacità

---

<sup>25</sup> Ayres, I. Braithwaite, J. (1992) *Responsive regulation. Transcending the deregulation debate*. New York, Oxford University Press.

<sup>26</sup> Naeve, G. (1988) “On the cultivation of quality, efficiency and enterprise. An overview of recent trends in higher education in Western Europe, 1986-1988”, *European Journal of Education*. XXIII, nn. 1-2, p. 7-23.

<sup>27</sup> Power, M. (2002) *La società dei controlli*. A cura di Fabrizio Panozzo. Torino, edizioni di Comunità pag.47.

<sup>28</sup> Power, M. (2000b) *The audit implosion: regulating risk from the inside*. Londra, ICAEW.

<sup>29</sup> Maijoor, S. (2000) “The internal control explosion”, *International Journal of Auditing*. Volume 4, Issue 1, Marzo 2000 p. 101-109

di effettuare un controllo continuo ed efficace laddove il controllo esterno contribuisce unicamente a produrre “un’istantanea” dell’azienda.

E’ necessario allora soffermarsi su un esame più accurato di cosa siano questi sistemi e vedere come si tratti di un oggetto controverso sia dal punto di vista della definizione che come oggetto di studi accademici. La definizione del sistema di controlli interni era individuata in un complesso di strumenti che contemplava i controlli contabili, la separazione dei compiti, la gestione delle autorizzazioni, la struttura organizzativa, misure per proteggere gli asset, le informazioni e i test di credibilità.<sup>30</sup>

Con l’aumento dell’importanza del concetto si sono imposte nuove definizioni, come un processo disegnato per offrire una ragionevole garanzia riguardo il raggiungimento degli obiettivi nei seguenti campi:

- efficienza ed efficacia delle operazioni;
- affidabilità dei report finanziari;
- aderenza alle leggi e ai regolamenti applicabili<sup>31</sup>;

si tratta di definizioni più o meno vaghe e piuttosto ampie che allargano i confini del controllo interno a numerosi strumenti e unità organizzative e lo rendono incerto.

Secondo Maijoor anche a livello accademico, il sistema di controllo interno è stato osservato da tre prospettive differenti senza un riassunto globale:

1. come oggetto dell’applicazione del controllo esterno;
2. da un punto di vista organizzativo;
3. e da una prospettiva economica.

Osservato come oggetto di indagine dell’azione del controllo esterno, ciò che rileva del sistema di controllo interno sono le pratiche e i controlli

---

<sup>30</sup> Power, M. (1997) *The Audit Society, Rituals of verification*. New York, Oxford University Press pag.83.

<sup>31</sup> Committee of the sponsoring organizations of the Treadway Commission (1992) *Report COSO*. New York, AICPA.

contabili, in ottica di come questi influenzino l'affidabilità dei report finanziari; mentre controlli di livello più ampio o complesso sono esclusi.

Da un punto di vista organizzativo invece il concetto di controllo diviene più ampio e abbraccia problematiche a livello anche divisionale e dipartimentale; si considerano controlli sulla rendicontazione, sui risultati, sul personale e sulla cultura<sup>32</sup>.

Discorso differente va fatto per la prospettiva economica, in cui la teoria del principale-agente funge da struttura concettuale su cui sviluppare le considerazioni; la maggior parte delle ricerche si concentrano dunque sui rapporti tra chi apporta il capitale e gli amministratori e relativi sistemi di controllo, parlando quindi di meccanismi relativi ai livelli più alti.

## **Metodo di ricerca**

Al fine di osservare come la teoria di Power si riscontra nei meccanismi di verifica del Organismo di vigilanza ai sensi del D.Lgs 231 è stato utilizzato un metodo di ricerca misto di natura quali - quantitativa, procedendo come segue.

Metodo di ricerca:

- utilizzo di un metodo di ricerca quantitativo per l'analisi empirica dei modelli di Organizzazione Gestione e Controllo ex lege 231.
  1. In particolare in questa fase si intende dare evidenza alla struttura quali-quantitativa della composizione degli OdV su un campione di 170 società quotate segmento MTA non finanziario relativamente ai Corporate Governance Report per l'anno 2014 (64,56% di capitalizzazione al 31.12.2014).

---

<sup>32</sup> Merchant, K. (1998) *Modern Management Control Systems* New Jersey, Prentice Hall.

**Tabella 2. Capitalizzazione di borsa al 31.12.2014**

Totale capitalizzazione segmento MTA al 31.12.2014	99,56%
Totale capitalizzazione segmento MTA società finanziarie al 31.12.2014	35%
Totale capitalizzazione segmento MTA società non finanziarie al 31.12.2014	<b>64,56%</b>

**Tabella 3. Analisi della capitalizzazione di borsa al 31.12.2014 delle società finanziarie.**

Altri Intermediari finanziari	12,8%	37%
Banche	19,92%	57%
Assicurazioni	2,28%	7%
Totale capitalizzazione segmento MTA società finanziarie al 31.12.2014	<b>35%</b>	<b>100%</b>

**Tabella 4. Analisi della capitalizzazione di borsa al 31.12.2014 delle società non finanziarie per settore.**

BENI DI CONSUMO	14,01%	22%
CHIMICA E MATERIE PRIME	0,17%	0%
INDUSTRIALE	12,31%	19%
PETROLIO E GAS NATURALE	12,27%	19%
SALUTE	1,63%	3%
SERVIZI AL CONSUMO	3,69%	6%
SERVIZI PUBBLICI	15,98%	25%
TECNOLOGIA	1,03%	2%
TELECOMUNICAZIONI	3,47%	5%
Totale capitalizzazione segmento MTA società non finanziarie al 31.12.2014	<b>64,56%</b>	<b>100%</b>

2. Inoltre evidenziare la distribuzione dell'indipendenza interna dei modelli di Vigilanza previsti ex lege 231.
  3. Per ultimo dare rilevanza a chi effettivamente dispone di una *disclosure* del modello 231 sui siti aziendali.
- Utilizzo di un metodo di ricerca qualitativo costituito da un campione di 10 interviste della durata media di 40 min. sottoposte a esperti



auditor dei modelli di Gestione e Controllo ex lege 231 al fine di individuare un “rituale di verifica” standardizzato per tutti gli audit presi in esame.

- risultati: dall’analisi quali-quantitativa si evince che l’organismo di vigilanza svolge “Rituali di verifica” e il suo funzionamento si rifà ad uno “strumento di legittimazione dei controlli”.

Secondo l’approccio quantitativo è stata svolta un’analisi delle informazioni presenti sui siti internet di 170 società quotate segmento MTA non finanziario relativamente ai Corporate Governance Report per l’anno 2014 (64,56% di capitalizzazione al 31.12.2014).

In particolare si è ottenuto informazioni relative :

- alla struttura quali – quantitativa degli OdV;
- all’ammontare della distribuzione dell’indipendenza interna tra i membri degli OdV;
- all’esame della disclosure dei modelli ex lege 231.

Successivamente sono state svolte 10 interviste (intervista singola in media 40 minuti) affrontando le seguenti tematiche principali:

- a) relazione dell’O.d.V con il collegio sindacale e la società di revisione;
- b) alcune considerazioni sulla rete dei controlli;
- c) analisi delle parti essenziali del modello 231;
- d) come si costruisce un modello in relazione al sistema di controllo interno;
- e) Rituali di verifica.

Sono stati intervistati 10 esperti auditor dei modelli 231 sulla base delle loro qualifiche, dei loro incarichi di auditing e in base alla loro esperienza. Abbiamo volutamente intervistato auditor con qualifiche, incarichi e specializzazioni differenti in grado di argomentare la loro esperienza professionale da differenti punti di vista, e infine sono stati individuati auditor con un’ esperienza minima di 5 anni.

**Tabella 5. Selezione Auditor.**

<b>N.ro</b>	<b>Qualifiche</b>	<b>Incarichi</b>	<b>Esperienza</b>	<b>min.</b>
1	Sostituto procuratore della Repubblica	Auditor mod. 231	>10 anni	40
2	Ingegnere aerospaziale	Progettista di modelli 231 e membro di Organismi di vigilanza	>10 anni	40
3	Maggiore della Guardia di finanza	Pubblico Ufficiale	>10 anni	40
4	Partner di società di consulenza	Auditor mod. 231	>5 anni	35
5	Partner di società di revisione interna	Membro di Organismi di vigilanza	>5 anni	35
6	Partner società di consulenza	Membro di Organismi di vigilanza	>10 anni	40
7	Avvocato	Membro di organismi di vigilanza	>10 anni	40
8	Commercialista e Revisore legale	Internal auditor	>10 anni	1h 35
9	Avvocato	Presidente dell'organismo di vigilanza	>5 anni	20
10	Responsabile sicurezza sul lavoro Confindustria	Progettista di modelli 231	>10 anni	40

## **Risultati**

### **Analisi quantitativa**

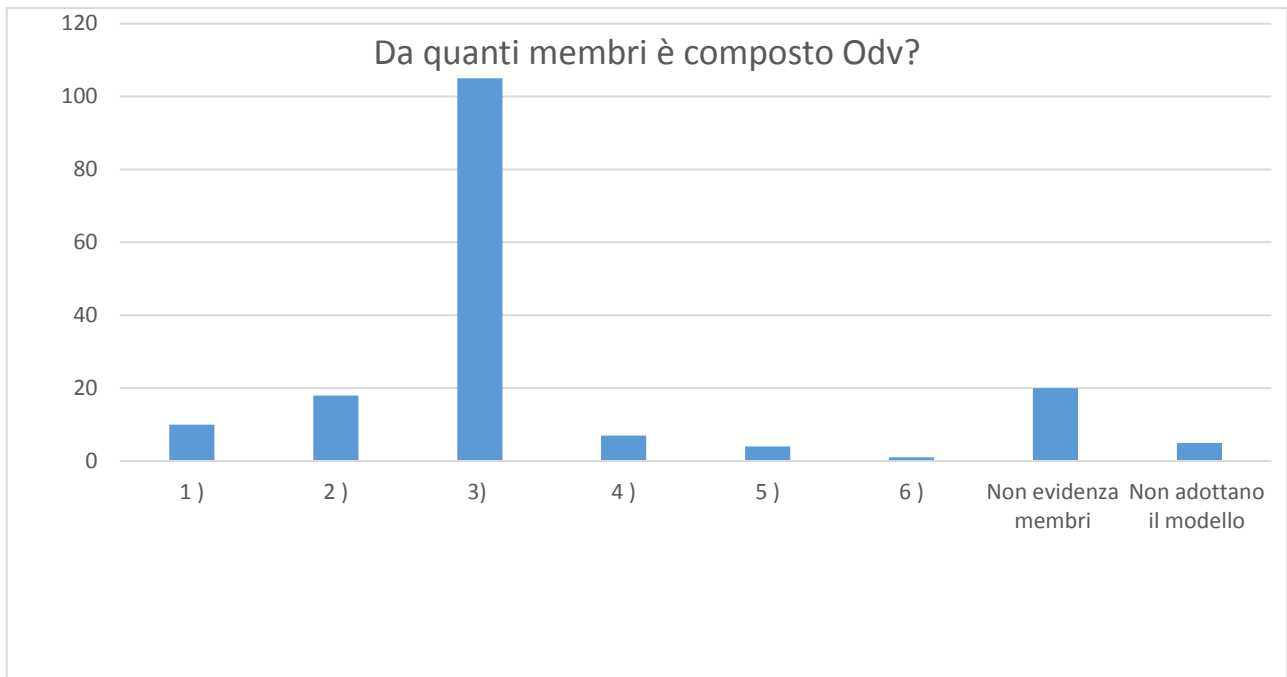
Si è svolta un'analisi quantitativa sulle informazioni presenti sui siti internet di 170 società quotate segmento MTA settore non finanziario relativamente ai Corporate Governance Report per l'anno 2014.

In particolare abbiamo ottenuto informazioni relative :

- alla struttura quali – quantitativa degli OdV;
- all'ammontare della distribuzione dell'indipendenza interna tra i membri degli OdV;
- all'esame della disclosure dei modelli ex lege 231.

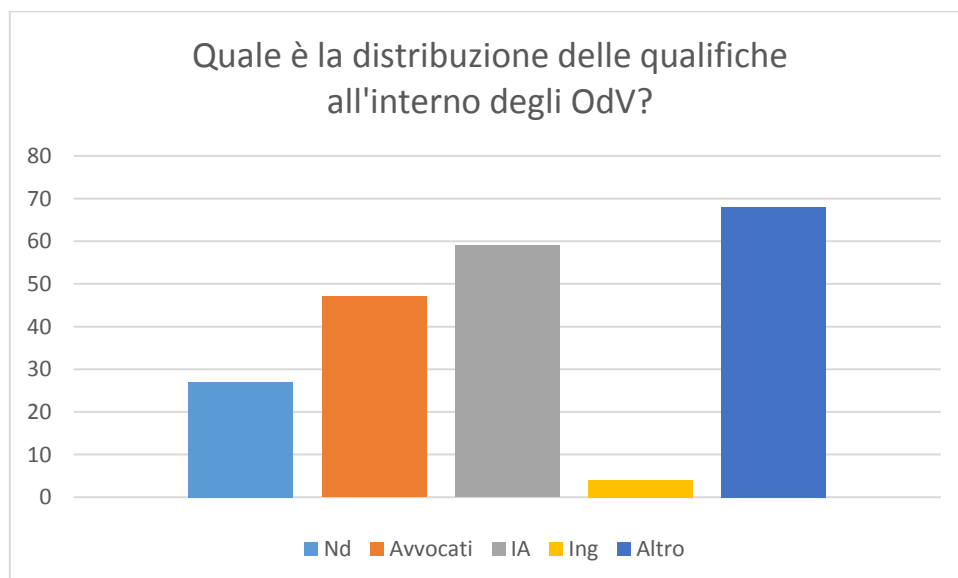
Da ciò si evince quanto segue.

**Grafico 1. Distribuzione dei membri degli OdV n.ro osservazioni 170.**



Nello specifico l'analisi ha mostrato che gli OdV composti da 3 membri sono in predominanza (62%), in particolare ne dà evidenza l'88% del campione in oggetto.

**Grafico 2. Distribuzione delle qualifiche dei membri all'interno degli OdV.**

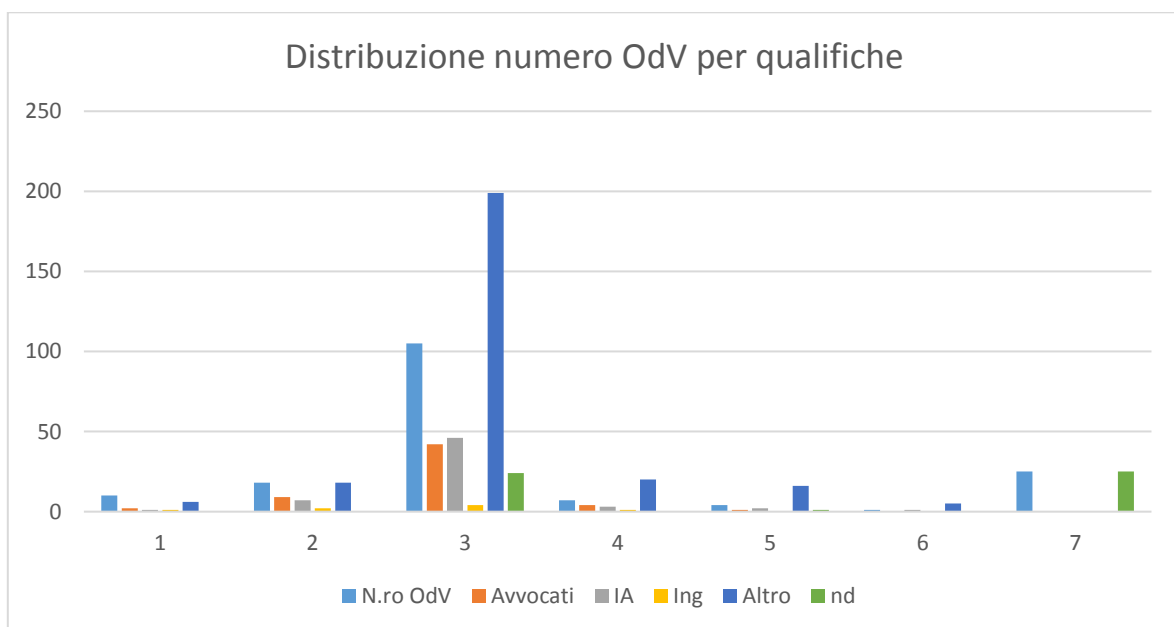


Dall'analisi in oggetto si è evinto che l'87% del campione fornisce l'informativa relativa alla distribuzione delle qualifiche.

In particolare risulta quanto segue:

- il 23% è composto da avvocati che dimostrano di possedere una significativa esperienza nel diritto penale dell'economia superiore a 5 anni;
- il 29% è composto da esperti Internal Auditor che dimostrano di possedere una significativa esperienza nella compliance aziendale e nell'analisi delle procedure amministrativo – contabili superiore a 5 anni;
- il 33% della voce Altro è rappresentato da Dottori Commercialisti e Revisori Legali per il 95% non in possesso di specifiche competenze di Internal Auditing. Mentre il 5% è composto da Ragionieri e esperti contabili e da Consulenti del Lavoro.
- il restante 2% è composto dalla categoria Ingegneri esperti in Operational Auditing e Valutazione degli impatti ambientali.

**Grafico 3 . Distribuzione numero degli OdV per qualifiche.**

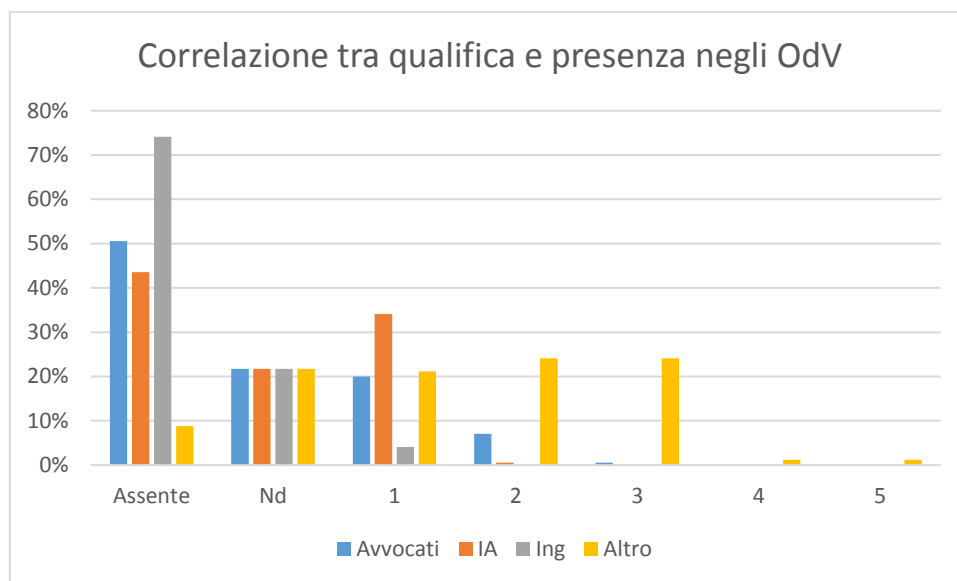


In particolare risulta rilevante la composizione degli OdV costituiti da 3 membri distribuiti secondo le seguenti percentuali:

- il 13% Avvocati
- il 15% Internal Auditor

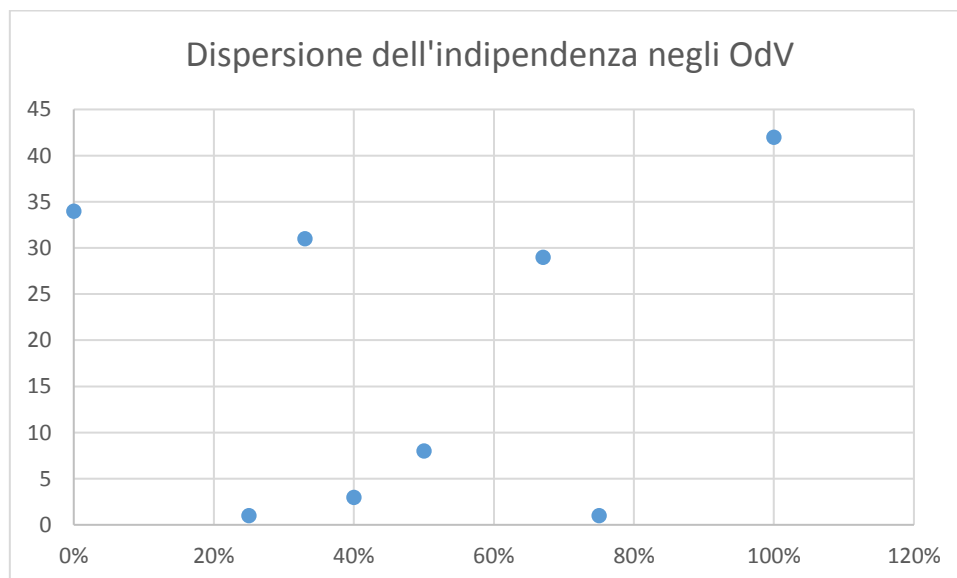
- l'1% Ingegneri
- il 63% Dottori Commercialisti e Revisori Legali.

**Grafico 4. Correlazione tra qualifiche e presenza negli OdV.**



Dall'analisi emerge che negli OdV composti da almeno un avvocato vi è almeno un internal auditor e un dottore commercialista o revisore legale.

**Grafico 5 . Dispersione dell'indipendenza negli OdV.**

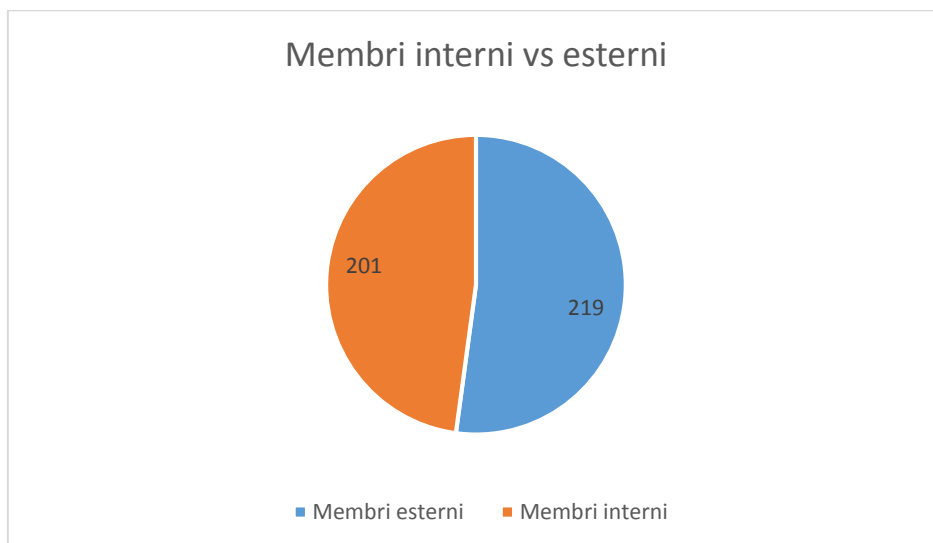


Analizzando il grafico 5 relativo alla dispersione dell'indipendenza negli OdV sono emersi i seguenti risultati:

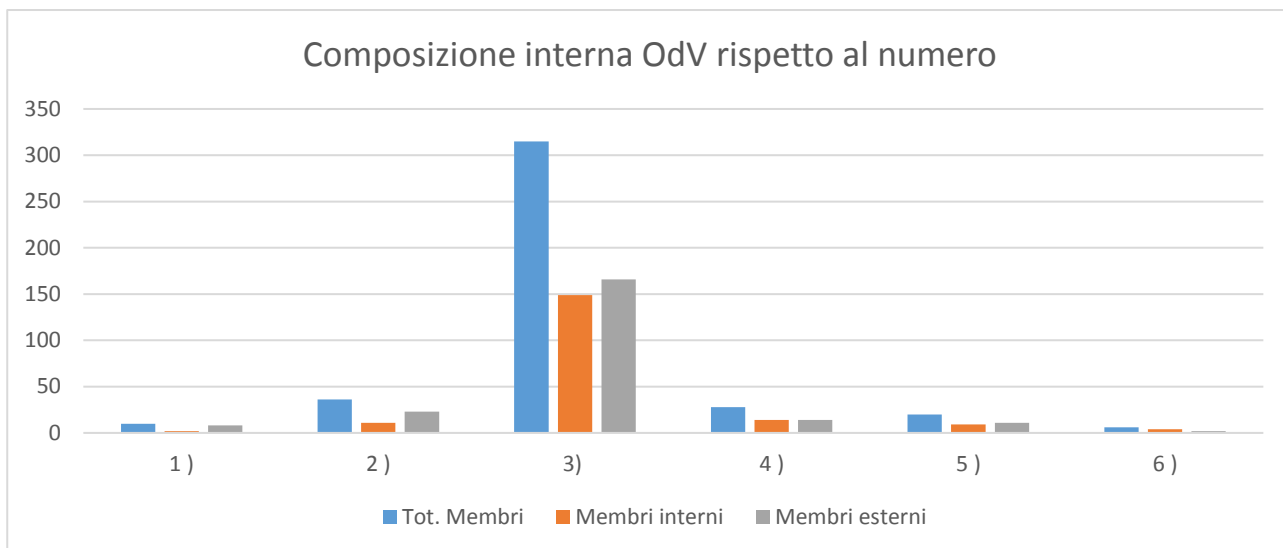
- OdV completamente dipendenti dalla compagine societaria (0%) costituiscono il 20% del campione.

- un indice di dispersione dell'indipendenza compreso tra lo 0% e il 50% costituiscono il 9% del campione;
- un indice di dispersione dell'indipendenza compreso tra il 50% e il 100% costituiscono il 35% del campione;
- OdV completamente indipendenti dalla compagine societaria (100%) costituiscono il 25% del campione.
- OdV che non danno alcuna informativa sulla loro indipendenza costituiscono il restante 11%.

**Grafico 6 . Composizione dei membri negli OdV.**



**Grafico 7 . Composizione interna degli OdV rispetto al numero.**



Analizzando contemporaneamente i Grafici n. 6 e n. 7 si ricavano le seguenti informazioni quantitative:

1. Composizione dei membri negli OdV:

- Membri esterni 52%
- Membri interni 48%.

2. Composizione interna rispetto al numero rileva una prevalenza dell'indipendenza degli OdV composti da 3 membri:

- Membri esterni 53%
- Membri interni 47%.

3. In ultimo non è risultata significativa l'analisi della composizione interna degli OdV rispetto alle qualifiche.

**Grafico 8. Composizione dei soggetti che mostrano l'informativa sul modello 231.**

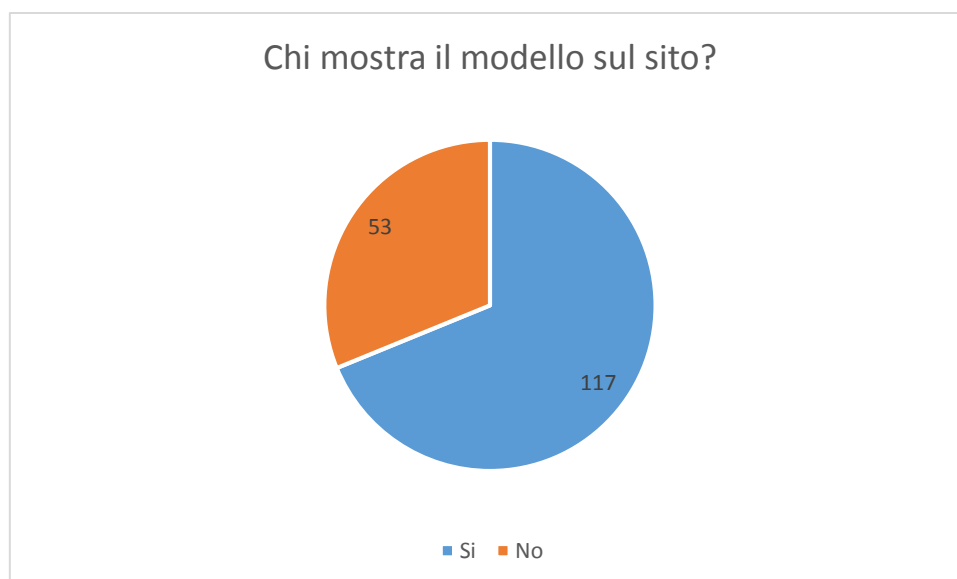




Grafico 9 . Correlazione tra disclosure e indipendenza negli OdV .

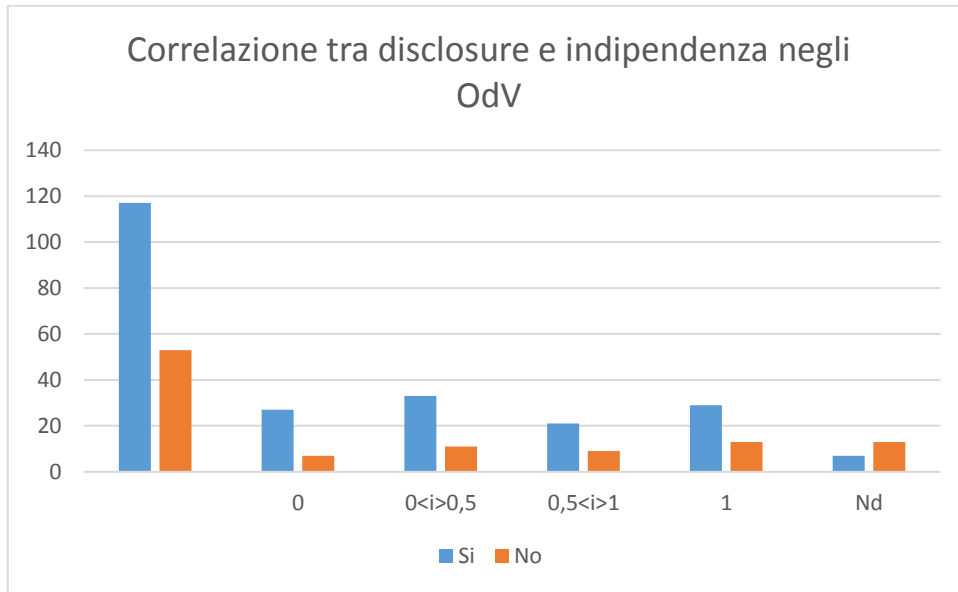
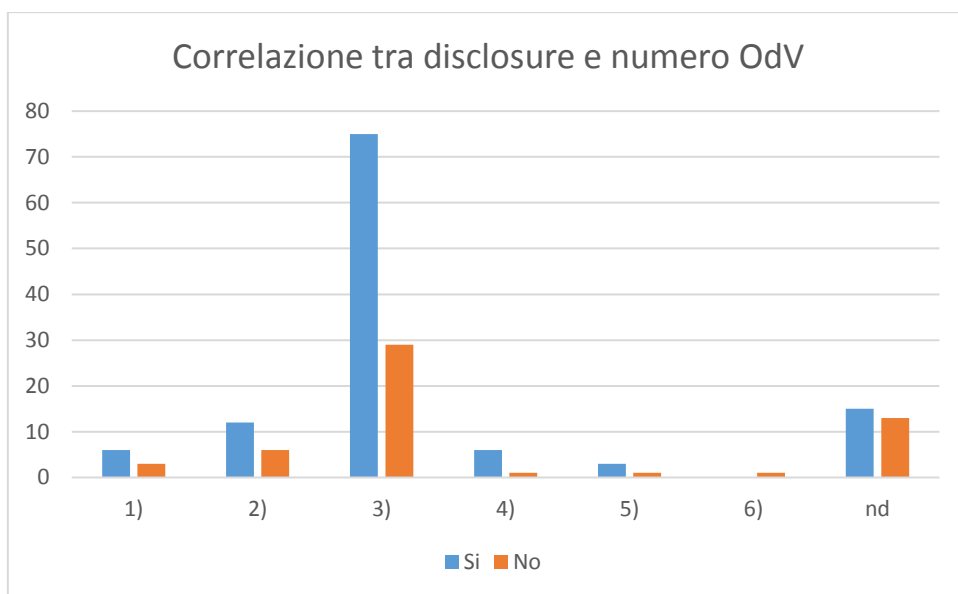


Grafico 10. Correlazione tra disclosure e n.ro OdV .



Analizzando contemporaneamente i Grafici n. 8, n.9 e n.10 si ricavano le seguenti informazioni quantitative:

1. Composizione dei soggetti aziendali che mostrano la disclosure 231:
  - Mostrano l’informativa il 69%;
  - Non mostrano l’informativa il 31% .
2. La Correlazione tra la disclosure e l’ indipendenza negli OdV è analizzata nella seguente tabella:

**Tabella 6. Correlazione tra disclosure e indipendenza nei OdV .**

Correlazione tra disclosure e indipendenza negli OdV		Coefficiente di indipendenza				
		0	0<i>0,5	0,5<i>1	1	Nd
Disclosure Modello 231						
Si	117	23%	28%	18%	25%	6%
No	53	13%	21%	17%	25%	25%
Totale	170					

Dalla tabella si evince un picco dei soggetti che producono disclosure 231 laddove il coefficiente di indipendenza sia compreso tra 0 e 0,5 (0<i>0,5); mentre il picco dei soggetti che non producono disclosure 231 è determinato nei OdV che hanno maggior indipendenza.

Inoltre è da evidenziare come nel 25% dei casi in cui non viene prodotta disclosure 231 l’analisi dell’indipendenza non sia disponibile.

### **Analisi qualitativa**

Qui di seguito si riportano i risultati derivanti dalle interviste sui “rituali di verifica” e sugli “assetti di governance” dell’OdV.

I “rituali di verifica” relativamente ai “processi di controllo” dei modelli 231 emersi dalle interviste sono, qui di seguito, esposti:

1. *Identificazione pericoli /rischi*: Mappatura dei punti critici di ogni processo, ovvero individuazione di quelle attività di processo durante le quali, dolosamente o per difetto di controllo, è possibile che venga compiuta un’azione che, direttamente, possa comportare il compimento di uno dei reati presupposto del 231.

Durante le interviste sottoposte si è evidenziato il seguente esempio<sup>33</sup>: “nel processo di partecipazione a bandi di formazione finanziata con fondi pubblici, lo scenario di rischio analizzato è quello associato al reato di malversazione e riguarda la possibilità che si possono rendicontare attività di formazione non effettivamente erogate, ad esempio, per pagare l’attività di consulenza o l’acquisto di strumentazioni, o altre voci non finanziabili”.

2. *Valutazione dell’ambiente di controllo/contesto*: Valutazione del contesto sociale/professionale in cui si opera, dell’attuale applicazione di principi comportamentali e/o di presidi di controllo che possono avere effetti di amplificazione e/o riduzione del rischio. Ovvero della probabilità che l’evento delittuoso si compia.

Nel corso delle interviste svolte è stato presentato quanto segue<sup>34</sup>: “Inerentemente il processo e lo scenario di reato in valutazione, il sistema di controllo interno attuale è tale da rendere facilmente rilevabile e ricostruibile ogni attività di processo in ordine alla fattispecie di reato in esame, in quanto le modalità di svolgimento delle attività aziendali sono conformi alle best - practice di settore e ci si avvale di un’organizzazione continuativa di audit, in grado di rilevare eventuali carenze organizzative e curare il tempestivo aggiornamento del sistema stesso. Il corpus normativo/legislativo inerente è semplice, organico e stabile nel tempo”.

3. *Identificazione delle figure aziendali coinvolte*: Identificazione delle figure aziendali e valutazione del loro livello di coinvolgimento (collaboratore, auditor, responsabile) così da identificare eventuali mittenti dei flussi informativi.

L’esempio citato in questo caso è il seguente<sup>35</sup>: “Nel processo in valutazione per reato di corruzione, l’addetto all’ufficio gare istruisce

---

<sup>33</sup> “Ritual of verification” emerso nell’intervista con il sostituto procuratore della Repubblica

<sup>34</sup> “Ritual of verificaton” emerso nell’intervista con l’Ingegnere aereospaziale Gruppo 2G Management Consulting progettista di modelli 231 membro di Organismi di vigilanza

<sup>35</sup> “Ritual of verification” emerso nell’intervista con il dott. Rolando Dubini, Avv. e membro di organismi di vigilanza

la pratica, il Responsabile ufficio gare verifica la congruità del piano d'azione e dell'utilizzo delle risorse, il Direttore Generale approva e sottoscrive la pratica”.

In questo contesto, si possono individuare le funzioni dell'OdV, nel prendere l'evidenza degli audit compiuti da altri auditor, come ad esempio: Certificatori della qualità ISO, Auditor ambientali, Auditor sulla sicurezza del lavoro D.lgs 81/2008; le loro certificazioni semplificano il lavoro e dunque il rischio dell'audit dell'OdV.

4. *Valutazione e ponderazione del rischio residuo*: Identificazione dei criteri di valutazione/ponderazione del rischio residuo, ovvero valutazione di quanto si sia prossimi alla soglia di compimento del reato, al netto delle caratteristiche dell'ambiente di controllo, così da valutare l'importanza del flusso informativo correlato.

Durante l'intervista è emerso quanto segue<sup>36</sup>: “Inerentemente il processo e lo scenario di reato in valutazione per stabilire le variabili di cui è funzione il rischio (es. gravità, possibilità, rilevabilità, frequenza attività, grado di compartecipazione, storicità) e le relative tabelle di correlazione, si attribuisce un valore del rischio allo scenario analizzato.”

5. *Classificazione delle eventuali carenze* : Identificazione dell'eventuale tipologia di carenza (es. attribuzione formale responsabilità, con chiare deleghe e procure, linea di dipendenza gerarchica non chiara, definizioni compiti non chiara, scarsa segregazione funzione e compiti, accesso in autonomia alle risorse finanziarie non ben monitorata, mancanza di specifiche dettagliate di processo, carenza nella tracciabilità di processo, sistema premiante eccessivamente stimolante, informazione e formazione carenti, canali di comunicazione poco efficaci carenza di monitoraggio periodico) al fine di capire la tipologia di flusso informativo correlato più adatta.

---

<sup>36</sup> “Ritual of verification” emerso nell'intervista con l'Ingegnere Gaetani Partner società di consulenza Management

Nel corso dell'intervista è emerso che<sup>37</sup>: “Inerentemente il processo e lo scenario di reato in valutazione, la carenza che emerge potrebbe essere correlata ad una mancata segregazione dei compiti e ad una carenza di monitoraggio periodico.”

6. *Risposta e trattamento del rischio*: Definizione delle attività necessarie per mantenere il rischio a livelli bassi, sulla base dei criteri stabiliti, e definizione delle relative procedure/istruzioni gestionali (protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire), valutando se tra le procedure esistenti ce ne siano alcune già adatte, o se sia necessario integrare una procedura esistente o, in ultima analisi, se sia necessario realizzarne una ex - novo. Da questo protocollo si possono dedurre le informazioni utili per l'OdV.

Nel corso delle interviste svolte è stato presentato quanto segue<sup>38</sup>: “Inerentemente il processo e lo scenario di reato in valutazione, si potrebbe adeguare la già esistente procedura per l'istruttoria delle pratiche e definire una miglior segregazione dei compiti oltre che ulteriori presidi di controllo.”

7. *Monitoraggio e controlli* : Definizione della tipologia e frequenza delle attività di controllo sul processo in questione, affinché l'organizzazione possa garantire l'efficace attuazione dei protocolli sopracitati, mediante attività di audit interno. Definizione delle responsabilità dei controlli e delle risorse da impiegare. L'esito dei sopracitati controlli può rappresentare oggetto dei flussi informativi verso l'OdV.

L'esempio di maggiore rilevanza è il seguente<sup>39</sup> : “Inerentemente il processo e lo scenario di reato, si potrebbe stabilire che, ad esempio nel caso di organizzazione certificata ISO 9001, nell'ambito delle programmate attività annuali di audit, si inserisca un'attività di

---

<sup>37</sup> “Ritual of verification” emerso nell'intervista con un ingegnere Responsabile sicurezza sul lavoro Confindustria

<sup>38</sup> “Ritual of verification” emerso nell'intervista con il Maggiore della Guardia di finanza nucleo di polizia tributaria

<sup>39</sup> “Ritual of verification” emerso nell'intervista con il dottor partner di società di consulenza reati informatici

controllo per la congruità della documentazione su un campione, il più rappresentativo possibile, di pratiche. Se il livello di rischio fosse molto alto, si potrebbe incrementare la frequenza degli audit e/o le dimensioni del campione di pratiche esaminate.”

8. *Definizione del flusso informativo dell’OdV* : Alla luce ed a conclusione delle attività sopra descritte, l’estensore del modello è in grado di definire il flusso informativo idoneo per il processo e lo scenario di reato in valutazione, potendone anche stabilire la fonte di reperimento ed il mittente. Si stabilirà anche la frequenza di invio del flusso all’OdV, il mittente del flusso e la modalità di trasmissione all’OdV.

In questo caso l’esempio<sup>40</sup> più evidente è: “Inerentemente il processo e lo scenario di reato in valutazione, il flusso informativo potrebbe limitarsi al rapporto di audit interno annuale (o con frequenza diversa, ove stabilita) da cui dedurre le informazioni sul campione di pratiche esaminate.

La seconda parte delle interviste svolte è relativa alla valutazione degli “assetti di governance” e alla composizione dei membri dell’Organismo di Vigilanza.

1. In merito al primo punto sono emersi i seguenti risultati<sup>41</sup>:
  - Evitare prima di tutto la sovrapposizione tra collegio sindacale e organismo di vigilanza.
  - L’Odv è un organo di controllo di secondo livello mentre il collegio sindacale è un organo di controllo di primo livello. “Il controllo di primo livello è quello dei sindaci, e gli organi di primo livello hanno una capacità di intervento su ciò che controllano.”

---

<sup>40</sup> “Ritual of verification” emerso nell’intervista con il professor Carlo Regoliosi membro di organismi di vigilanza, componente di collegi sindacali e partner di società di revisione interna

<sup>41</sup> Evidenze emerse nel corso dell’intervista con il dott. commercialista dell’Ordine di Trani esperto modelli 231 e Internal audit

“Pertanto se ad esempio il bilancio presenta dei rilievi i sindaci hanno l’obbligo di attivarsi a non farlo approvare. Tutto ciò non compete all’organismo di vigilanza.”

2. In merito al secondo si è verificato che “All’entrata in vigore della L. 231/2001 il novero dei reati si limitava a quelli societari e quelli contro la pubblica amministrazione, pertanto le competenze dell’OdV si intrecciavano con quelle del collegio sindacale sui controlli contabili; infatti un OdV composto da Dottori commercialisti e Revisori legali era considerato ottimale. Il quadro è del tutto cambiato perché si sono aggiunti nel tempo ulteriori reati (normativa del lavoro, normativa ambientale, normativa sulla privacy, normativa sui sistemi informatici), dunque l’originaria composizione dell’OdV non appare più idonea.”

Nel 2010 esce una norma sulla possibilità prevista dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti (CNDC) di far coincidere l’OdV con il collegio sindacale.

Ciò costituisce un problema per due ragioni<sup>42</sup>:

- le competenze del sindaco mal si adattano alla diversa mole di reati;
- “l’OdV deve caratterizzarsi di un’autonomia rispetto al management.” “I soggetti legati a filo doppio all’impresa hanno scarsa autonomia”, questo perché si ha l’intenzione di risparmiare il compenso. Se si sovrappongono le competenze del collegio sindacale con l’OdV si rischia di attribuire di fatto e di confondere le competenze del collegio sindacale con quelle dell’OdV. La “sovrapposizione completa e non parziale è una cosa da evitare”.

## **Osservazioni conclusive**

Partendo dai contributi teorici secondo quanto esposto e individuato da Power nell’ottica dell’ “audit explosion,” si giunge nel contesto italiano alla

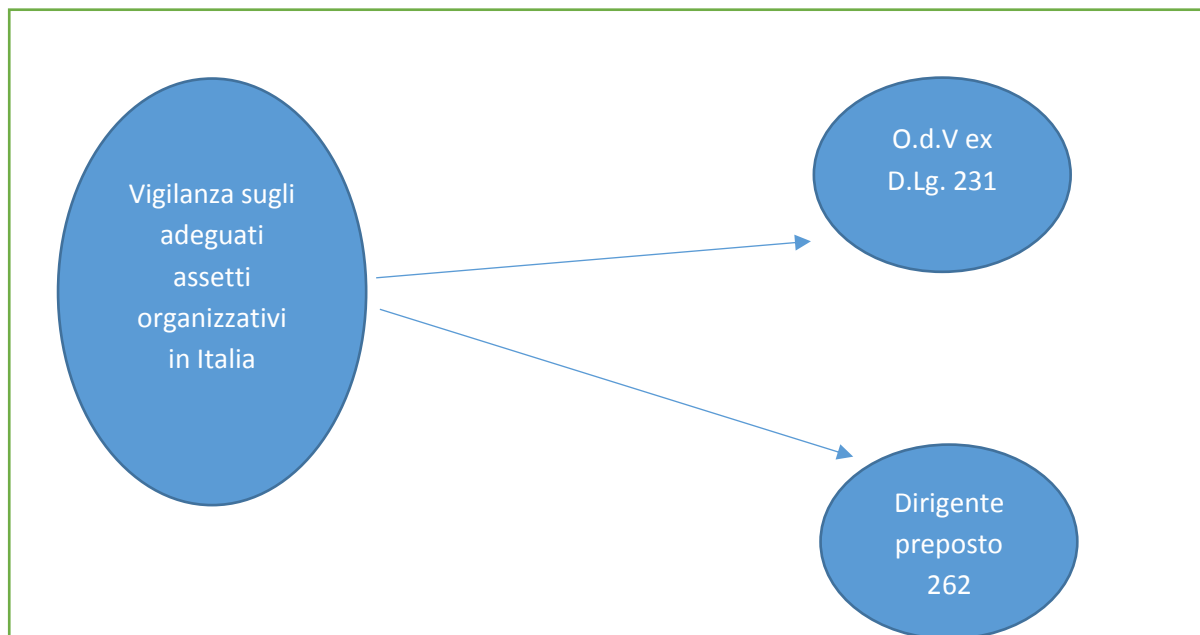
---

<sup>42</sup> Evidenze emerse nel corso dell’intervista con il Presidente dell’organismo di vigilanza Chiaravalle Tabacchi

seguinte implicazione pratica; la normativa concernente il D.lgs 231/2001 per i reati da essa individuati ha come principale motivazione quella di ridurre il fenomeno della corruzione e della frode.

Di conseguenza secondo l'analisi dell'“implosione dell'audit” nei modelli di organizzazione gestione e controllo ex lege 231/2001 si possono individuare le funzioni dell'Organismo di Vigilanza, nell'auditare e dunque prendere le evidenze delle certificazioni di altri Auditor come: i Certificatori della qualità, gli Auditor ambientali, gli Auditor sulla sicurezza del lavoro D.lgs 81/2008, etc.

Figura 1 L'audit explosion in italia



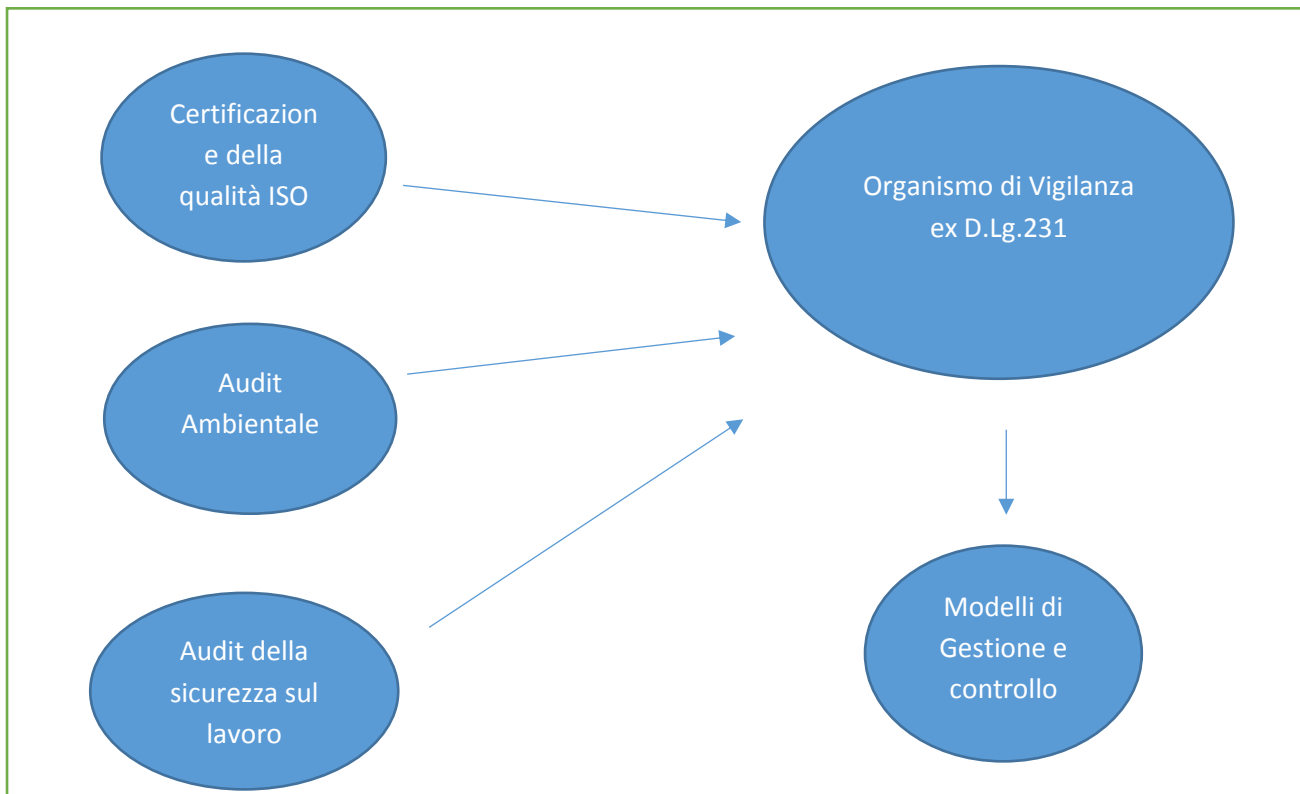
Nell'ottica dell' “audit explosion” nel contesto italiano si è assistito all'individuazione di due fenomeni rilevanti riguardanti la vigilanza sugli adeguati assetti organizzativi:

- L'applicazione della normativa concernente il D.lgs 231/2001 per i reati da essa individuati con principale motivazione quella di ridurre il fenomeno della corruzione e della frode in Italia.
- L'applicazione della normativa concernente la L. 262/2005 per l'individuazione della figura del “dirigente preposto” responsabile della valutazione dei test di conformità alle procedure



amministrativo – contabili alla base della redazione del bilancio di esercizio e consolidato nelle società quotate.

Figura 2 Implosione dell'audit nei modelli di organizzazione, gestione e controllo D.lgs 231/2001



Nell'analisi dell' "implosione dell'audit" nei modelli di organizzazione gestione e controllo ex lege 231/2001 si possono individuare le funzioni dell'OdV, nell' auditare e prendere le evidenze delle certificazioni delle seguenti principali figure:

- Certificatori della qualità ISO riguardanti i processi di verifica delle procedure per il controllo di qualità previsto dalle normative internazionali.
- Auditor ambientali riguardanti i processi di verifica delle procedure per la valutazione dell'impatto ambientale previsti dalle normative internazionali.
- Auditor sulla sicurezza del lavoro riguardanti i processi di verifica delle procedure ai sensi della normativa D.lgs 81/2008.

Le certificazioni delle figure suddette semplificano il lavoro e dunque il rischio dell'audit dell'Organismo di Vigilanza.

Dall'analisi quantitativa sono emersi i seguenti risultati:

- Predominanza degli OdV composti da 3 membri (62%);
- dei quali il 63% è composto da Dottori Commercialisti e Revisori Legali, membri OdV non sempre in grado con le loro limitate competenze a individuare i rischi derivanti da potenziali reati dato che la disciplina normativa in oggetto è molto ampia; dall'analisi emerge che negli OdV composti da almeno un avvocato vi è almeno un internal auditor e un Dottore Commercialista o Revisore Legale. La dove è presente la qualifica di avvocato l'OdV ha un approccio più "difensivo" mentre, la dove è presente la qualifica dell'internal auditor o ingegnere si ha un approccio più "operativo".
- che sono la predominanza dei soggetti che producono disclosure 231 (64%) o non producono disclosure 231 (53%).

Successivamente, dall'analisi qualitativa è emerso che i "rituali di verifica" del processo di controllo attuato dagli OdV 231 sono definiti in modo schematico e proceduralizzato con una logica *step by step*.

Si è evidenziato che "l'organismo di vigilanza non controlla come funziona l'azienda ma verifica come funzionano i controlli dell'azienda quindi, vuol dire che non controlla tendenzialmente il funzionamento della procedura prevista dal modello di organizzazione e controllo ma controlla se la procedura prevista è rispettata ed efficace rispetto al sistema."

I limiti del seguente lavoro seguono l'approccio quali - quantitativo alla base del quale è stato formulato.

L'incidenza dei dati non disponibili oscilla tra il 6% e il 13% a eccezione della correlazione tra disclosure e indipendenza, disclosure e numero dei membri degli OdV e Correlazione tra qualifica e presenza negli OdV che supera il 20%.

In quest'ultimo caso al fine di indagare il fenomeno, durante le interviste sono state esposte domande inerenti le questioni in oggetto; dalle quali è emerso che le aziende più attente a produrre informativa sui modelli 231 sono anche quelle che tendono ad evidenziare la composizione quali - quantitativa e l'indipendenza dell'OdV a differenza di quelle che non

producono disclosure, al fine di ottenere una maggiore “legittimazione dei controlli”.

Tabella 7. Percentuali dei dati non disponibili.

Descrizione	% dati non disponibili
Da quanti membri è composto l’OdV?	12%
Quale è la distribuzione delle qualifiche all'interno degli OdV?	13%
Distribuzione n.ro OdV per qualifiche	12%
Correlazione tra qualifica e presenza negli OdV:	22%
Correlazione tra disclosure e indipendenza negli OdV:	
Si	6%
No	25%
Correlazione tra disclosure e qualifiche negli OdV:	
Si	7%
No	12%
Correlazione tra disclosure e n.ro OdV	
Si	13%
No	25%

Inoltre bisogna considerare che i principali “output” dell’OdV ossia i verbali dell’organo non sono disponibili su internet per motivi di privacy, questo aspetto limita molto l’analisi sui controlli effettivamente svolti dall’Odv facendolo divenire a tutti gli effetti uno strumento di legittimazione dei controlli, c’è dunque “solo da fidarsi sul suo operato” da un’ analisi esterna.

Per quanto concerne i limiti di questo lavoro sotto l’aspetto qualitativo vanno in primo luogo individuati nel numero limitato di sole 10 interviste. Per mitigare questo dato sono stati scelti auditor con qualifiche , incarichi e specializzazioni differenti, dando maggior rilevanza a coloro con un minimo di 5 anni di esperienza nel settore.

Dalle precedenti osservazioni conclusive emerge che l’organismo di vigilanza è caratterizzato nel suo operare da “Rituali di verifica”, il suo funzionamento si rifà ad uno “strumento di legittimazione dei controlli”e dunque a un vero e proprio “cerimoniale”.

### **Sintesi conclusiva e limiti del lavoro**

Dallo studio della teoria di Power sui “Rituali di verifica” applicata agli Organismi di Vigilanza delle società quotate non finanziarie Italiane, tenuto conto delle verifiche

svolte, della mia esperienza da auditor, degli incontri e delle interviste svolte durante il dottorato di ricerca, seguono le mie riflessioni.

Da ciò nascono le principali domande del lavoro. Che cosa rappresenta la normativa 231/2001 per le aziende?

Il modello 231 è uno strumento che serve all'azienda ad avere una "chiara" visione del governo e della gestione aziendale. Il modello ha senso per il progettista, non solo come uno "scudo" per evitare le sanzioni previste là dove il management o i dipendenti "infrangono" o "eludono" i protocolli aziendali con l'intento di compiere una frode, ma nel suo complesso affinché permetta all'azienda di operare in economicità. Per comprendere ciò bisogna pensare a chi progetta come una persona che si mette in macchina e deve fare un viaggio. Si viaggia con modalità e per obiettivi, consapevoli che esistono le sanzioni ma, si vuole viaggiare nel modo più confortevole per evitare rischi inutili.

Da cosa è costituito il modello di gestione e controllo?

Il Modello di gestione e controllo è costituito da una parte generale e da protocolli operativi di prevenzione. L'obiettivo del progettista del modello 231 è quello di capire quali sono gli strumenti di cui un'impresa si deve munire per prevenire la commissione di reati.

Il "Fascicolo documentale" è formato da interviste fatte ai responsabili di processo e dalla "Gap Analysis" che suggerisce come riempire le "carenze" nel sistema di controllo interno. Il modello è costituito da un "Risk Assessment" che mappa tutti i rischi aziendali di commissione dei reati presupposto, dal codice etico, dal sistema disciplinare e dall'analisi dei flussi informativi.

In particolare il "Risk Assessment" è il cuore del modello deve prevedere per ogni rischio un protocollo di prevenzione; la valutazione dei rischi viene fatta per scala di priorità da un punto di vista quantitativo.

Dunque, il modello è uno strumento operativo che serve a definire tramite i protocolli i "comportamenti" che il management e i dipendenti sono tenuti ad osservare nel contesto aziendale. L'efficacia di un modello di organizzazione e controllo è sempre ad esclusivo giudizio del giudice ed è da escludere la possibilità di aprire un mercato per un ente di certificazione.

Quale è l'obiettivo del progettista del modello 231?

Obiettivo del progettista è quello di ridurre il più possibile l'impatto dei controlli ed evitare la ripetizione dei medesimi. Ripensare l'organizzazione dell'ente come riduzione della "complessità" attraverso un processo di semplificazione che garantisca quella tensione di un continuativo miglioramento dell'ente rispetto all'efficacia e all'efficienza.

Le attività di controllo possono essere svolte da enti esterni e possono essere recepite dall'Odv come efficaci si pensi alla certificazione del sistema di qualità, certificazione del sistema ambientale, la certificazione della sicurezza sul lavoro, la certificazione del sistema di gestione della privacy ecc...

Infine, che cosa si intende per gestione del "rischio di reato"?

Il rischio aziendale è per definizione la possibilità di subire un danno o conseguenze negative al verificarsi di un evento non sempre prevedibile. La gestione del rischio è costituita da attività coordinate per guidare e tenere sotto controllo una organizzazione con riferimento al rischio (Effetto dell'incertezza sugli obiettivi). La gestione del rischio :

- Crea e protegge il valore: contribuisce in maniera dimostrabile al raggiungimento degli obiettivi ed al miglioramento della prestazione , per esempio in termini di salute e sicurezza, security, protezione dell'ambiente, qualità del prodotto, governance ed reputazione;
- È parte integrante di tutti i processi dell'organizzazione: non è attività indipendente dalle attività e dai processi principali dell'organizzazione ma, fa parte delle responsabilità della direzione ed è parte integrante di tutti i processi inclusi la pianificazione strategica e i processi di gestione dei progetti e del cambiamento ;
- È parte del processo decisionale: aiuta i responsabili delle decisioni ad effettuare scelte consapevoli a determinare la scala di priorità delle azioni nonché a distinguere tra linee di azioni alternative.
- Tratta esplicitamente l'incertezza: tiene conto esplicitamente dell'incertezza, della natura di tale incertezza e di come può essere affrontata.
- È sistematica, strutturata e tempestiva: un approccio sistematico, tempestivo e strutturato alla gestione del rischio contribuisce all'efficienza ed a risultati coerenti, confrontabili e affidabili.
- Si basa sulle migliori informazioni disponibili: gli elementi in ingresso al processo per si basano su fonti di informazione quali dati storici, esperienza, informazioni di ritorno, osservazioni, previsioni e parere di specialisti.

- È su misura: la gestione del rischio è su misura con il contesto esterno e interno e con il profilo di rischio dell'organizzazione.

### Ragnatela dei Controlli interni in Italia

Esempi di normativa comunitaria a cui uniformarsi per garantire la visione comune

DIR 43/06/CE  
D.Lgs. 39/2010  
Revisione Legale

REG 1606/02/CE  
D.Lgs. 38/05  
Principi contabili  
internazionali

DIR 109/04/CE  
D.Lgs. 195/07  
Trasparenza  
sulle  
informazioni di  
Emittenti

DIR 46/06/CE  
D.Lgs. 173/08  
Conti annuali  
consolidati di  
Banche e  
assicurazioni

Esempi di normativa nazionale a cui dar conto per la difesa degli  
interessi degli stakeholders

L. 262/2005  
Tutela del  
risparmio e  
disciplina  
Mercati

D.Lgs. 303 /06  
Modifica norme  
TUB

D.Lgs 196/03  
Codice sulla  
privacy

D.Lgs. 81/2008  
Codice salute e  
sicurezza sul  
lavoro

Esempi di norme di comportamento aziendale sancite per ottimizzare la  
gestione aziendale vista per processi

ISO 14001 : 2004  
Sistema  
Ambientale

ISO 9001 : 2008  
Sistema Qualità

ISO/IEC 31000 :  
2009  
Risk  
Management

BS OHSAS  
18001 : 2008  
Sistema  
sicurezza

L'ultima domanda ci spinge verso l'ultima riflessione del lavoro. Può il D.Lgs. 231/2001 essere utilizzato come uno strumento per valutare la responsabilità sociale d'impresa secondo un aspetto quali-quantitativo?

La risposta è chiaramente l'utilizzo di metodologie come il rating, che in generale, rappresenta una misura qualitativa attribuita ad un'emittente.

Il livelli del rating attribuito (Standard Ethics Rating) va da un massimo di tripla E (EEE), al più basso che è la F. Le valutazioni intendono misurare in modo standard, senza possibilità di introdurre personalizzazioni, la distanza tra un'emittente ed i principi di governance e responsabilità sociale d'impresa promossi dell'Unione europea, dall'OCSE e dalle Nazioni Unite.

In generale, il "rating etico" esamina questioni attinenti alla governance, trasparenza, impatto ambientale ed altri aspetti tipici della responsabilità sociale d'impresa come quelli relativi alla legalità tipici della normativa 231/2001.

## **Bibliografia**

Carolyn A. Dittmeier. L'internal audit: Chiave per la corporate governance.

Chandler, R. Edwards, J. R. Anderson, M. (1993) "Changing perceptions of the role of the company auditor 1840-1940" in Accounting and Business Research.

Committee of the sponsoring organizations of the Treadway Commission (1992) Report COSO. New York, AICPA.

Humprey, C. Owen, D. (2000) "Debating the "Power of Audit", International Journal of Auditing Volume 4. Issue 1, Marzo.

Maijor, S. (2000) "The internal control explosion", International Journal of Auditing. Volume 4, Issue 1, Marzo 2000 p. 101-109.

Majone, G. (1994) "The Rise in the regulatory state in Europe" in The state in Western Europe: retreat or redefinition? A cura di Wolfgang e Wright. Londra, Frank Cass Publishers.

Merchant, K. (1998) Modern Management Control Systems New Jersey, Prentice Hall.

Ayres, I. Braithwaite, J. (1992) Responsive regulation. Transcending the deregulation debate. New York, Oxford University Press.

Naeve, G. (1988) "On the cultivation of quality, efficiency and enterprise. An overview of recent trends in higher education in Western Europe, 1986-1988", European Journal of Education. XXIII, nn. 1-2, p. 7-23.

Power, M. (2002) La società dei controlli. A cura di Fabrizio Panozzo. Torino, edizioni di Comunità.

Power, M. (2000b) The audit implosion: regulating risk from the inside. Londra, ICAEW.

Power, M. (1997) The Audit Society, Rituals of verification. New York, Oxford University Press.





**Università degli studi di Cagliari**

**Corso di dottorato in Scienze economiche ed aziendali**

**Legitimacy Theory in Italy: Introduction social responsibility  
role of Legislative Decree 231/2001**

**Dottorando**

**Stefano, Damiano de Nichilo**

**Relatore**

**Chiarissimo Professore Andrea Melis**

**Anno Accademico 2018/2019**

**Legitimacy Theory in Italy: Introduction social responsibility  
role of Legislative Decree 231/2001**

**1. 1. Introduction social responsibility role of Legislative Decree 231/2001 in Italy**

Legislative Decree 231/2001 is an impetus to the creation of safeguard mechanisms against fraudulent behavior and a stimulus for the development of corporate social reporting tools .

The aim of this paper is to introduce the “Legitimacy Theory” as a tool to make decisions on determining the Advisory Body corporate governance arrangements in non-financial Italian listed companies. Specifically, determine which variable has a significant impact on the quality of the **Advisory Body** in terms of qualifications, quantifications and independence.

The motivation that make it interesting to study the social role of Decree 231/2001 is analyzing what choices the stakeholder make in term of corporate governance variables (law rights concentration, independence of board of director; minority rights), in term of profitability (RoA), dimension (log asset) and media pressure (log(media+1)) to legitimate a certain level of quality of **Advisory Body** in non-financial Italian listed companies.

## **1.2. Istitutional setting**

This decree introduces in Italian system, the concept of "administrative liability" of companies for crimes committed by its directors, managers or employees.

This law attributes an administrative liability to legal entities as a result of criminal offenses committed by natural persons who have acted in the interest or for the benefit of the corporation.

The crimes associated with this liability are the following:

- illegal collection of public funds;
- fraud and computer fraud against the government or other public services;
- corruption and bribery;
- counterfeit money, public credit cards and revenue stamps;
- commission of corporate crimes (false financial statements, reports and corporate communications) and so on.

This decree introduces in Italian system, the concept of "administrative liability" of companies for crimes committed by its directors, managers or employees.

This concept imposes onerous fines and disqualification sanctions on the companies and introduces the culture of internal control as a crime prevention tool within them.

The main novelty of this decree is that the responsibility for crimes committed by individuals is no longer exclusively attributed to them, but also and especially to legal entities (such as the organizations they work for).

This law imposes sanctions on the company which is seen as a legal entity, because it fails to prevent its employees from committing offenses in the interest of the company. For this reason, it is considered as a strong social responsibility tool for businesses. This law applies to all institutions having legal liability and all institutions without legal liability such as S.p.a., S.r.l., S.a.p.a. , S.n.c , S.a.s , associations, cooperatives, foundations, both public and private financial institutions and generally all the companies that have a corporate organization. Only individual enterprises are excluded.

This law attributes an administrative liability to legal entities as a result of criminal offenses committed by natural persons who have acted in the interest or for the benefit of the corporation.

The crimes associated with this liability are the following:

- illegal collection of public funds ;
- fraud and computer fraud against the government or other public services;
- corruption and bribery ;
- counterfeit money, public credit cards and revenue stamps;
- commission of corporate crimes (false financial statements, reports and corporate communications) and so on.

However, the legislative decree provides for the following causes of exclusion of administrative liability:

- the adoption and effective implementation of organizational, administrative and control models aimed at preventing the offenses provided for by the legislative measure;
- the supervision of a company entity called “the **Advisory Body**”, which operates and complies with the model and has autonomous powers of initiative and control; see art. 6 of Legislative Decree 231/2001;

- proof that employees have committed the offense by fraudulently evading the organizational, administrative and control model established by the institution;
- there was no lack or insufficient supervision by the entity mentioned above. In order to comply with this legislation and mainly to prevent the criminal acts provided for by the legislation, organizations need to have a good and adequate control system .

In light of these regulations, organizations will identify areas of activities in which crimes could be perpetrated under the law and the modality in which criminal acts could be committed, and devise mechanisms that do not allow the staff to commit crimes through the fraudulent evasion of the control system.

Therefore, companies must adopt organizational models, defined as business-saving models, which allow the company to prevent the offenses provided for by the decree to occur and avoid punishment when they have no responsibility on the types of crime committed.

But the development of these models and their application are still not readily feasible, especially with regard to those companies that have complex and highly structured operating processes.

However, the work done by associations who worked on the issuance of guidelines for the proper application of organizational models was very useful. Therefore, to introduce an effective system the company must:

- 1) identify and map the business processes and structures that are most at risk (eg production, purchasing, marketing and contract management processes and structures that activate and manage contractual relationships);
- 2) identify and evaluate procedures and operating practices within the processes;
- 3) identify potential risks (type of offense and the way it can be committed);
- 4) upgrade (or arrange de novo) the prevention system, the code of ethics and the appropriate organization and management models, with the aim of reducing the identified risks to an acceptable level;

5) integrate this prevention system in the more general internal control system, by enabling monitoring mechanisms on the system and personnel, as well as fair and consistent disciplinary mechanisms in case of violations<sup>43</sup>. Also, within each prevention system, the following must be provided:

- the ethical code
- fraud and anti-corruption conduct, the code of business conduct that demonstrates the company's commitment in these areas.

It must be drafted with the purpose of influencing and controlling the business practices to benefit both the company and the economic and social communities within which the company operates.

This code of conduct, which can be included in a broader ethical code that defines the ethical responsibility of the individual behavior in the company, must have as main objectives:

- to inform people inside the company and third parties about the nature and content of the company's commitment in taking action against crimes and illegal conduct;
- to increase the awareness and knowledge of ethics and corporate policies among employees to obtain their consent and support in the fight against corruption and fraud;
- to support the company's reputation and increase its credibility.
- organization and appropriate management models for the identification of activities where offenses may be committed;
- to provide for specific protocols aimed at planning the development and implementation of decisions regarding the crimes to be prevented;
- to identify ways of managing financial resources in order to prevent crimes from being committed;
- to provide for the information requirements related to the organization which is responsible for supervising the activity and compliance with the models;

---

<sup>43</sup> Carolyn A. Dittmeier. Internal Auditing. Key Corporate Governance.

- to introduce a disciplinary system for sanctioning any failure to respect the measures indicated in the model.
- a procedure manual for the implementation of the company models, which is a set of organized procedures that ensure the achievement of the objectives and established rules.

The manual must start from the firm's code of ethics and identify areas and processes within the company and identify the business risks of such processes and methods of prevention; indicate the necessary tools to ensure the monitoring of the external environment (competitors, market ,agents ,clients , etc . ), and indicate the appropriate arrangements to anticipate conditions and events that could threaten the compliance with the rules set by the management; introduce internal organizational procedures to implement the management model required by law.

These include: proper keeping of accounting records and a management reporting system, supplier monitoring, inspection of new staff, agents/representatives or partners, verification of compliance with anti-corruption rules, a proxy system, internal training, awareness methods for the entire organization, system monitoring and periodic review of models, definition of the disciplinary system and sanctions and criteria for the widespread dissemination of company policies; establishment of one or more corporate structures in the business organization, with managers having autonomous initiative and control power. For example, a special committee could be set up with the participation of management representatives, who can be internal auditors, if applicable, with the task of supervising the activity and compliance with the new models and the entire system of prevention.

Therefore, proper implementation of the internal control system allows companies to have possible benefits including:

- avoiding the risk of sanctions (fines or disqualification) with potential catastrophic damage to the company;
- controlling the direct and indirect costs related to the offenses committed;
- avoiding the creation of corrupt practices within the corporate structure;

- maintaining a good corporate reputation and the trust of stockholders;
- opening new markets and creating competitive advantage in a business scenario that increasingly rewards ethical behavior;
- maintaining shareholder value.

This study is structured in sections as follow.

The 2 section is the review of prior research of legitimacy theory.

Section 3 presents the hypothesis and its theoretical justification. The research design including the justifications of dependent and independents variables.

Section 4 has the results, the multivariate analysis.

To finish we have a conclusion in the section 5.

## **2.1. Literature Review: “Legitimacy Theory”**

The “Legitimacy Theory” has been widely discussed, and some authors have defined it, Suchman<sup>44</sup> has examined several definitions of legitimacy, since 1960 and adopt this: “Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions”.

Those external perceptions about companies could be ways by the management of corporate disclosure policies<sup>45</sup>. Then the companies could have a strategy legitimacy and choice and change their legitimacy status and consequently the external perceptions<sup>46</sup>.

Normally the “Legitimacy Theory” is used to explain social and environmental reports disclosure. But the “Legitimacy Theory” can be used in corporate report, suggested by

---

<sup>44</sup> Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610

<sup>45</sup> Deegan, C. (2002). The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311

<sup>46</sup> Aerts, W. and Cormier, D. (2009). Media Legitimacy and Corporate Environmental Communication. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 1–27.

Woodward<sup>47</sup>, as one possible legitimacy/accountability reporting framework, to communicate with the shareholders and clarify the importance of this relationship.

Tsang<sup>48</sup> has concluded that the “Organizational Legitimacy” is a useful concept to explain corporate report behaviour.

Álvarez<sup>49</sup> studied the voluntary and compulsory information disclosed in Spain, particularly the industry concentration effect. They concluded that concentrated industries would rather disclose voluntary information to “obtain legitimacy and avoid external interferences”.

Legitimacy is considered the external perceptions by the society or the stakeholders. Starting from the theoretical contributions according to what is exposed M. Power in the "audit explosion", one comes in the Italian context to the following practical implication: legislation concerning Legislative Decree 231/2001 for the offenses it identified has as its main motivation to reduce the phenomenon of corruption and fraud. According to the analysis of the "implosion of audit" in the models of management and control organization pursuant to Legislative Decree no. 231/2001, the functions of the Advisory Body can be identified, in the auditing and therefore take the evidence of the certifications of other Auditors such as: Quality Certifiers, Environmental Auditors, Auditors on Labor Safety D.lgs 81/2008, etc.

## **2.2 Sample and Data**

In this study the sample is composed by the 170 listed not financial companies at 31.12.2014 in Italy Stock Exchange (MTA section).

The companies websites have continuous evolution, so the data collection was done in shortest time possible, from February to June of 2015.

---

<sup>47</sup> Woodward, D., Edwards, P. and Birkin, F. (1996). Organizational Legitimacy and Stakeholder Information Provision. *British Journal of Management*, 7, 329-347.

<sup>48</sup> Tsang, E. (2001). Annual Report Disclosure and Corporate Legitimacy Management: A Study of Singapore Companies' Responses to the Government's Call for Venturing Abroad. *Asia Pacific Journal Management*, 18, 27-43

<sup>7</sup> Álvarez, I., Sánchez, I. and Domínguez, L. (2008). Voluntary and Compulsory Information Disclosed Online – The effect of industrial concentration and other explanatory factors. *Online Information Review*, 32(5), 597-622



In 22% of cases there were no data available.

**Tab. 1 Stock Exchange Capitalization at 31.12.2014**

Total MTA segment capitalization at 31.12.2014	99,56%
Total capitalization segment MTA financial companies at 31.12.2014	35%
Total capitalization segment MTA non-financial companies at 31.12.2014	<b>64,56%</b>

**Tab. 2 – Unavailable data**

<b>Description</b>	<b>data</b>
<b>Number of total Supervisory Body non-financial companies</b>	170
<b>Unavailable data of Supervisory Body % (Qualification, Number, Independence)</b>	22%
<b>Number of Supervisory Body object of analysis</b>	133

### **3. Research design**

#### **3.1. Framework and Hypothesis**

There are a number of theoretical arguments as to why corporate management might elect voluntary to provide particular information to parties outside the organization. These arguments were grounded within “Positive Accounting Theory”, but there are some alternative theoretical perspectives that address this issue.

These theories are:

- Legitimacy theory;
- Stakeholder theory;
- Institution theory.

Legitimacy theory has become one of the most cited theories within the social and environmental accounting area.

The author believes that legitimacy theory does offer a powerful mechanism for understanding voluntary social and environmental disclosures made by corporations, and that this understanding would provide a vehicle for engaging in critical public debate.

The problem for legitimacy theory in contributing to our understanding of accounting disclosure specifically, and as a theory in general, is that the term has on occasion been used fairly loosely. This is not a problem of the theory itself, and the observation could be equally applied to a range of theories in a range of disciplines. Failure to adequately specify the theory has been identified by Suchman, who observed that “Many researchers employ the term legitimacy, but few define it”.

Follow there are the hypotheses of the paper that we have identified using the theory of legitimacy, in particular we have identified corporate governance hypotheses, assumptions of profitability and size and hypothesis of corporate media pressure.

**H<sub>1</sub>: There is a positive association between company size and Quality of Advisory Body.**

**H<sub>2</sub>: There is a positive association between profitability and Quality of Advisory Body.**

**H<sub>3</sub>: There is a negative association between Law rights concentration and Quality of Advisory Body.**

**H<sub>4</sub>: There is a positive association between public control and Quality of Advisory Body.**

**H5: There is a negative association between Independence of Board director and Quality of Advisory Body.**

**H6: There is a negative association between Minority shareholder rights and Quality of Advisory Body.**

**H7: There is a positive association between Corporate Media pressure and Quality of Advisory Body.**

### 3.2. Dependent variable

The dependent variable is directly observed by visiting and explores the corporate website.

The characteristics of 231 Corporate Report (CR) disclosure is classified in three categories:

- Number of Member of Advisory Body (NUM).
- Qualification Member of Advisory Body (QM).
- Independence Member of Advisory Body (IND).

This three aspect determine the Quality of Supervisory Body in Italy.

The concept of social disclosure means providing adequate information about the events of the organization and its activities for the users of that information in order to enable them to make and take the decision.

$$d \text{ Model} = d = \frac{QM}{[\text{Max}(\text{NUM})]+1-\text{NUM}} \text{ IND}$$

**There is a positive association between Number of Advisory Body (NUM) and Quality of Advisory Body:**

The number of Advisory Body varies from 1 to 6.

**There is a positive association between Quality Member of Advisory Body (QM) and Quality of Advisory Body:**

- L consist of lawyers who demonstrate that they have significant experience in the criminal law of the economy over 5 years;

- IA consist of internal auditors who demonstrate that they have significant experience in corporate compliance and in the analysis of administrative accounting procedures over 5 years;
- O is represented by 95% of Accountants and Legal Auditors who do not have specific Internal Audit skills. While 5% is comprised of Accountants and Accounting Experts and Labor Consultants.
- E consists of the category Engineers in Operational Auditing and Environmental Impact Assessment.

**There is a positive association between Independence of Advisory Body (IND) and Quality of Advisory Body:**

The variable independence ranges from 0 to 1.

This three hypothesis introducing social responsibility role of Legislative Decree 231/2001 in Italy.

The Quality composition of Advisory Body legitimates their Quality of the Audit to preventing fraud and corruption and legitimates trust in the “ritual of verification”.

Tab.3 Corporate Disclosure of 231 Model

Examined Disclosure	Dependent variable	Value at 31.12.2014
Number of Member of NUM Advisory Body		(1;2;3;4;5;6)

Qualification Member of QM  
**Advisory Body**

(Lawyer=4;Internal auditor=3; Engineer=2; Other=1)

$$QM=L+IA+E+O$$

Independence Member of IND  
**Advisory Body**

Variance 0-1

$$\frac{\text{Independent members OdV}}{\text{Total member OdV}}$$

Tab.4 Descriptive statistics of Corporate Disclosure of 231 Model

<b>Examined statistics</b>	<b>Number of Member of Advisory Body</b>	<b>of Qualification of Member of Advisory Body</b>	<b>Independence of Member of Advisory Body</b>
<b>Median</b>		3	5,24
<b>Mean</b>		3	0,59
<b>Variance</b>		0,58	5,94
			0,12

### 3.3. Independent variables

#### 1. Principal variable

##### Company size

The company size is the most common determinant to explain the quality of **Advisory Body**.

Several authors found a positive association between the size and the disclosure, Craven and Marston<sup>50</sup>; Pirchegger and Wagenhofer<sup>51</sup>; Debreceeny et al., 2002.

The large companies have more incentives to disclosure, have more visibility and so draw bigger attention from the general public, government, shareholders, others stakeholders or even the competition. The large firms have further resources to have information strategy more efficient and have additional disclosure.

### **Profitability**

The profitability is one of significant determinants of financial reporting disclosure in the compilation of studies by Oyelere<sup>52</sup> and Pervan<sup>53</sup> found a positive correlation, too. Companies with high levels of profitability improved influence in investor decision and have more interesting stakeholders, so there is a higher propensity to have quality of **Advisory Body**.

### **Law rights concentration**

Abdelsalam et al.<sup>54</sup>, dived the Law rights concentration in:

- a. percent of stock held by major shareholders
- b. percent of stock held by directors, and only in the second found a negative association to the corporate reporting.

## **2 Other minor variable: Public Control, independence of Board director, Minority rights and Corporate Media pressure**

---

<sup>50</sup> Craven, B. and Marston, C. (1999). Financial Reporting on the Internet by Leading UK Companies. *The European Accounting Review*, 8(2), 321–333

<sup>51</sup> Pirchegger, B. and Wagenhofer, A. (1999). Financial Information on the Internet: a Survey of the Homepages of Austrian Companies. *The European Accounting Review*, 8(2), 383–395

<sup>52</sup> Ogden, S. and Clarke, J. (2005). Customer Disclosures, Impression Management and the Construction of Legitimacy – Corporate reports in the UK privatised water industry. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(3), 313-345.

<sup>53</sup> Pervan, I. (2006). Voluntary Financial Reporting on the Internet – Analysis of the practice of Croatian and Slovene listed joint stock companies. *Financial Theory and Practice*, 30(1), 1-27

<sup>54</sup> Abdelsalam, O. and Street, D. (2007). Corporate Governance and the Timeliness of Corporate Internet Reporting by U.K. Listed Companies. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 16, 111-130

Abdelsalam, O., Bryant, S. and Street, D. (2007). An Examination of the Comprehensiveness of Corporate Internet Reporting Provided by London-Listed Companies. *Journal of International Accounting Research*, 6(2), 1-33

## **Public Control**

Public control is a variable dummy that select only the companies under common control of public entities.

## **Independence of Board director**

Independent administrators have entered Europe into the most financial system Similar to the American one, ie in the United Kingdom, and have received their recognition Official in the Cadbury report of 1992.

In the Italian context, the members of the Board of Directors are to appoint members of the Advisory body.

## **Minority shareholder rights**

In Italy, minorities are assigned control tasks on the board of director's works of listed company.

## **Corporate Media pressure**

Using the database Factiva we have extrapolated the number of articles published in 2013 using the follow Key Words:

- environnement;
- fraud;
- safety;
- corruption.

## **4.1. Research Model**

To tested the hypotheses we used the research model specified in the follow equation:

$$d_{(1)} = \beta_0 + \beta_1 (\text{Size}) + \beta_2 (\text{PROF}) + \beta_3 (\text{LR}) + \beta_4 (\text{PC}) + \beta_5 (\text{IND}) + \beta_6 (\text{MIN}) + \beta_7 (\text{MEDIA}) + \xi$$

Where:

<b>Symbols</b>	<b>Description</b>	<b>Value al 31.12.2013</b>
$\beta_0$	Intercept	
Size	Company size	Log(Asset)
PROF	Profitability	ROA
LR	Law rights	[0;1]
PC	Public Control	Dummy variable (0/1)
IND	Independence of Board director	[0;1]
MIN	Minority shareholder rights	dummy variable (0/1)
MEDIA	Corporate Media pressure	Log(MEDIA+1)
$\varepsilon$	Residual	

## **4. Results**

### **4.1. Descriptive statistics and Univariate Analyses**

The table 5 contains the descriptive statistic of the dependent and the independents variables.



The variable size, profitability and media pressure, independence of board director are absolute continuous variables, the law rights are continuous percentage variable and the others are dummy variables.

The table 6 has the correlations between the independent variables and the variable dependent. The independent variable profitability, media pressure and public control show a significant relationship to the d ratio, but the other categories of characteristics show a negative correlation. The variable profitability has a highly correlation (0,01 level).

**Tab.5 descriptive statistics**

<b>Variable</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. dev</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
D	0,73	0,66	0	3,25
PC	0,45	0,21	0	1
LR	0,51	0,19	0,11	1
Log(Asset)	11,76	3,39	0,97	18,25
RoA	0,81%	1,26%	-3,68%	30,73%
Log(MEDIA+1)	0,26	0,48	0	2,25
IND	0,46	0,31	0	1
MIN	0,11	0,32	0	1

**Tab.6 Univariate Analyses**

<b>Variable</b>	<b>d</b>	<b>PC</b>	<b>LR</b>	<b>Log(Ass et)</b>	<b>RoA</b>	<b>Log( MEDI A)</b>	<b>IND</b>	<b>MIN</b>
-----------------	----------	-----------	-----------	------------------------	------------	-----------------------------	------------	------------

<b>d</b>	1							
<b>PC</b>	0,16	1						
<b>LR</b>	-0,07	-0,01	1					
<b>Log(Asset)</b>	-0,04	0,24	0,01	1				
<b>RoA</b>	0,22	-0,12	0,05	-0,33	1			
<b>Log(MEDI</b>	0,16	0,46	-0,08	0,15	-0,08	1		
<b>A)</b>								
<b>IND</b>	-0,07	0,14	0,01	0,21	0	0,19	1	
<b>MIN</b>	-0,1	-0,08	-0,15	-0,06	-0,01	0,04	0,19	1

## 4.2 Multivariate Regression Analyses

In table 7 there is the multivariate regression results using the equation  $d_{(1)}$ , and estimate the coefficients and corresponding t-value.

**Tab. 7** – Multivariate regression

<b>Regress Model</b>	<b>Coefficient</b>	<b>T value</b>	<b>P&gt;t</b>
<b>Intercept</b>	<b>0,91</b>	<b>3,47</b>	<b>0,001**</b>
<b>Size companies</b>	<b>0,001</b>	<b>0,007</b>	<b>0,942</b>
<b>Profitability</b>	<b>0,13</b>	<b>2,87</b>	<b>0,005**</b>
<b>Law rights concentration</b>	<b>-0,27</b>	<b>-0,93</b>	<b>0,353</b>
<b>Public Control</b>	<b>0,42</b>	<b>1,38</b>	<b>0,171</b>
<b>Independence of Board director</b>	<b>-0,22</b>	<b>-1,17</b>	<b>0,245</b>
<b>Minority shareholder rights</b>	<b>-0,17</b>	<b>-0,96</b>	<b>0,340</b>

<b>Corporate Media pressure</b>	<b>0,19</b>	<b>1,44</b>	<b>0,152</b>
<b>R<sup>2</sup></b>	<b>0,12</b>		
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	<b>0,07</b>		
<b>F Value</b>	<b>2,49</b>		

\*\* Significant at the 0.01 level.

The model is significant (0,01 level) and the adjusted R<sup>2</sup> are 0,12.

The independent variable has significant result (0,01 level) is profitability (H<sub>2</sub>)

The size companies has not a positive and significant association to the Quality of **Advisory Body**.

Predict the profitability, as measure of performance companies, has a positive correlated to d ratio. In the data sample there was found a significant result for support this hypothesis.

The law right has a negative and significant association to the quality of **Advisory Body**. Law right concentration in the sample is the percent of stock held by major shareholder or percent of director interests, show higher level of percent of ownership concentration and lower quality. Probably because, if the percent of major shareholder is higher the dispersion of capital is lower, so the disclosure has less potential users.

The public control of the companies has a positive and significant association to the quality of **Advisory Body**.

The independence of the Board director has a negative and significant association to the quality of **Advisory Body**.

The minority rights has a negative and significant association to the quality of **Advisory Body**.

The corporate media pressure has a positive and significant association to the quality of **Advisory Body**.

## **5. Conclusions**

This study analyses the characteristic and the determinants of the 231 quality of **Advisory Body** in 133 listed no financial companies on, Italian Stock Exchange (MTA section) at 31.12.2014.

The multivariate analyses shows a positive significant related, to the companies have high profitability have high quality of **Advisory Body**, this fact is consistent to the legitimacy theory.

The companies with public control and high corporate media pressure have high quality of **Advisory Body** but independence of board director, law right concentration and minority rights we found a negative significant association.

Some limitation should be considered, in particular the incidence of unavailable data of number, composition and independence of **Advisory Body** exceeding 20%.

To future research predicts increase the characteristics and analyse comparatively to other country so it is possible.

In conclusion the companies have high profitability have high quality of **Advisory Body**, this legitimates their Quality of the Audit to preventing fraud and corruption and legitimates trust in the “ritual of verification”.

## **Bibliography**

- Abdelsalam, O. and Street, D. (2007). Corporate Governance and the Timeliness of Corporate Internet Reporting by U.K. Listed Companies. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, 16, 111-130.
- Aerts, W. and Cormier, D. (2009). Media Legitimacy and Corporate Environmental Communication. *Accounting, Organizations and Society*, 34, 1–27.
- Álvarez, I., Sánchez, I. and Domínguez, L. (2008). Voluntary and Compulsory Information Disclosed Online – The effect of industrial concentration and other explanatory factors. *Online Information Review*, 32(5), 597-622.
- Carolyn A. Dittmeier. *Internal Auditing. Key Corporate Governance*, 2011, EGEA, Milano.
- Craven, B. and Marston, C. (1999). Financial Reporting on the Internet by Leading UK Companies. *The European Accounting Review*, 8(2), 321–333.
- Deegan, C. (2002). The Legitimising Effect of Social and Environmental Disclosures – a theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282-311.
- Ogden, S. and Clarke, J. (2005). Customer Disclosures, Impression Management and the Construction of Legitimacy – Corporate reports in the UK privatised water industry. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 18(3), 313-345.
- Power, M. (1997) *The Audit Society, Rituals of verification*. New York, Oxford University.
- Pervan, I. (2006). Voluntary Financial Reporting on the Internet – Analysis of the practice of Croatian and Slovene listed joint stock companies. *Financial Theory and Practice*, 30(1), 1-27.
- Pirchegger, B. and Wagenhofer, A. (1999). Financial Information on the Internet: a Survey of the Homepages of Austrian Companies. *The European Accounting Review*, 8(2), 383–395.
- Suchman, M. (1995). Managing Legitimacy and Institutional Approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Tsang, E. (2001). Annual Report Disclosure and Corporate Legitimacy Management: A Study of Singapore Companies' Responses to the Government's Call for Venturing Abroad. *Asia Pacific Journal Management*, 18, 27-43.

Woodward, D., Edwards, P. and Birkin, F. (1996). Organizational Legitimacy and Stakeholder Information Provision. *British Journal of Management*, 7, 329-347.