



UNIVERSITÀ
DI PAVIA

Dipartimento di Scienze Economiche e Aziendali

**Corso di Laurea magistrale in
Economia e legislazione di impresa**

**La Funzione Internal Audit:
modelli alternativi nel contesto vigilato e
non vigilato**

Relatore:

Chiar.mo Prof. Mauro Porcelli

**Tesi di Laurea
di Elisabetta Bianchi
Matr. n.540402**

Anno Accademico 2024-2025

INDICE

INTRODUZIONE	1
1. FUNZIONE INTERNAL AUDIT: definizione, obiettivi e quadro teorico	5
1.1 definizione e finalità.....	5
1.2 La funzione di Internal Audit nel sistema di controllo interno.....	8
1.3 Il coordinamento tra le funzioni di controllo: IA, Compliance e Risk management.....	11
1.4 Internal Auditor: ruolo, requisiti, relazione con il board e management.....	15
1.5 IIA, ISACA e COSO: i principi internazionali.....	19
2. MODELLI ORGANIZZATIVI: in house e outsourcing	23
2.1 Internal Audit in house: struttura, vantaggi, limiti	23
2.2 IA in full outsourcing: caratteristiche, criticità e benefici	29
2.3 Il modello ibrido del co-sourcing	37
3. SOCIETÀ VIGILATE: CONTESTO NORMATIVO	43
3.1 Tipologie di società vigilate (SGR, SIM, BANCHE ED INTEREDIARI FINANZIARI)44	
3.1.1 Società vigilate nella gestione collettiva del risparmio: SGR, SICAV e SICAF	44
3.1.2 La vigilanza su SGR, SICAV e SICAF	49
3.1.3 Società di intermediazione mobiliare (SIM)	51
3.1.4 La vigilanza sulle Società di intermediazione mobiliare (SIM)	53
3.1.5 Banche ed Intermediari finanziari	55
3.1.6 La vigilanza su Banche e Intermediari finanziari.....	58
3.2 La funzione IA nel contesto della governance regolamentata.....	60
3.3 Requisiti di indipendenza, continuità, competenza, proporzionalità.....	64
4. Le società non vigilate.	69
4.1 Definizione e tipologia.....	69
4.1.1 Le società industriali	70
4.1.2 Le società commerciali.....	71
4.1.3 Le PMI	72
4.2 Contesto normativo: autonomia decisionale	73
4.3 La percezione della Funzione Internal Audit nelle società non vigilate.....	76
5. Modalità organizzative della Funzione IA:	80
confronto fra società vigilate e non vigilate	80
5.1. Internal Audit In-house o in Outsourcing per le società non vigilate.....	80
5.2. Internal Audit In-house o in Outsourcing per le società vigilate.....	86
CONCLUSIONE	93

INTRODUZIONE

Il presente elaborato si propone di analizzare la Funzione Internal Audit, definendo gli obiettivi, il posizionamento organizzativo e il ruolo strategico che assume all'interno del sistema dei controlli interni. Punto centrale è definire come questa può essere strutturata e istituita, con il fine di individuare i fattori e le caratteristiche che influenzano la scelta del modello organizzativo. Particolare attenzione è dedicata all'analisi dei modelli organizzativi della Funzione in quelli che sono due differenti contesti normativi e operativi: il contesto vigilato, in cui le società che vi operano sono soggette ad un controllo specifico per l'attività che svolgono, e il contesto non vigilato. Si premette che per contesto non vigilato non si intende l'assenza totale di normativa, ma si prendono in considerazione quelle società per le quali l'impatto normativo e regolamentare sulla struttura e operatività del sistema di controllo interno e della Funzione Internal Audit non assume una particolare rilevanza.

I punti di analisi svolti vogliono individuare in primis quali sono le differenze nell'adottare un modello organizzativo della Funzione internalizzato o esternalizzato, identificando quelli che sono gli aspetti da valutare e da prendere in considerazione e su cui la società pondera la scelta del modello; dopodiché se e come il contesto normativo della società influenza e condiziona tale scelta. Per questo motivo alla base delle analisi condotte vi è il paragone centrale tra i due modelli organizzativi presi in considerazione, per poi vedere come l'adozione di questi nei due diversi contesti normativi fa emergere diverse caratteristiche nei due differenti contesti. L'analisi è articolata in cinque capitoli, strutturati e ordinati in modo tale da poter seguire il percorso più logico volto a illustrare tutti i punti centrali analizzati e il risultato del confronto tra i diversi modelli organizzativi nei diversi contesti. Nei primi due capitoli la Funzione Internal Audit è analizzata dal punto di vista teorico, per poter contestualizzare la Funzione all'interno dell'organizzazione: viene definito il concetto di audit, il ruolo che assume nel

sistema di controllo interno e il quadro di riferimento, accennando a quelli che sono i principi internazionali. Vengono poi definiti gli attori della Funzione e come questa opera. Entrando nel corpo della tesi si analizzano i modelli organizzativi che la società può adottare per la Funzione, in un primo momento indipendentemente dal contesto normativo in cui questo è adottato, per comprendere le differenze strutturali che appartengono ai modelli stessi, esplicitando per ognuno i benefici, le criticità e le modalità di attuazione. Per quanto riguarda i capitoli successivi, prima di vedere quali caratteristiche assume la Funzione rispetto al contesto considerato, vengono individuati i soggetti che nel corso dell'elaborato saranno definiti "società vigilate" e "società non vigilate": Delineare il profilo dei due soggetti è il punto di partenza per individuare quelle che solo le caratteristiche della società che influenzeranno l'istituzione e il modello organizzativo della Funzione. Come ultimo punto di analisi, dopo aver chiarito come la Funzione assume rilevanza e con quali differenze in relazione ai due diversi contesti, nell'ultimo capitolo i modelli organizzativi vengono esaminati e confrontati nel dettaglio, applicati ai contesti in oggetto, per poter individuare come questi influenzano i fattori che condizionano la scelta della società sul modello da adottare, al fine di garantire un efficace ed efficiente svolgimento della Funzione.

1. FUNZIONE INTERNAL AUDIT: definizione, obiettivi e quadro teorico

1.1 definizione e finalità

Il termine “*audit*” deriva dal verbo latino “*audire*”, che vuol dire “ascoltare”. Secondo la definizione del GRADIT¹ con il termine audit si identifica la valutazione ed il controllo di procedure e dati per accertarne la correttezza.

L’audit è una valutazione indipendente relativa ad un oggetto determinato, che ha lo scopo di ottenere prove da giudicare con obiettività per stabilire se l’oggetto in analisi soddisfa o no, e in quale misura, i criteri prefissati per lo svolgimento dell’attività valutativa. Questo tipo di valutazione era conosciuta come “verifica ispettiva”, ma dal 2005 l’Ente Nazionale Italiano di Unificazione (UNI) ha ufficialmente sostituito questa espressione con il termine audit.

La definizione ufficiale di “audit” è stata data nella linea guida ISO 19011, che lo definisce come “*un processo sistematico, indipendente e documentato per ottenere evidenze oggettive e valutarle con obiettività, al fine di stabilire in quale misura i criteri di audit sono soddisfatti*”²

Per processo sistematico si intende una sequenza coerente ed organizzata di attività finalizzata al raggiungimento di un obiettivo, che può essere ripetibile e valutabile nel tempo. L’indipendenza è un requisito fondamentale, perché l’efficacia dell’attività dipende esclusivamente dalla capacità di coloro che svolgono il processo di verifica di esprimere giudizi imparziali, obiettivi e non influenzati da interessi interni o esterni all’oggetto di valutazione.

L’attività di audit è lo strumento principale per condurre due analisi complementari, che comunemente vengono identificate come Audit interno ed Audit esterno:

- per Audit interno, denominato anche audit di prima parte, si intende la revisione indipendente e imparziale dei processi del sistema aziendale,

¹ GRADIT 2000: *Grande dizionario italiano dell’uso*, ideato e diretto da Tullio De Mauro, Torino, UTET, 2000

² rif. ISO 19011, punto 3.1

un'attività di monitoraggio che viene effettuata dalla stessa azienda. Questa può essere condotta da personale interno o con l'aiuto di un consulente esterno;

- per Audit esterno si intende la verifica dei bilanci aziendali condotta da revisori indipendenti o esterni all'azienda, con lo scopo di garantire la correttezza, affidabilità e credibilità della rendicontazione contabile e, più in generale, dell'informativa finanziaria. Inoltre, allo stato attuale, il revisore è chiamato anche ad esprimersi, al momento secondo una logica di limited assurance, sull'attendibilità dell'informativa non finanziaria

In questo tipo di audit si possono distinguere

- audit di seconda parte, comprende lo svolgimento di una serie di verifiche da parte dei clienti nei confronti dei fornitori. In questo caso il cliente può essere un soggetto che possiede le competenze per svolgere questo tipo di attività, oppure può comunque rivolgersi ad un consulente abilitato;
- audit di terza parte, comprende un insieme di verifiche di certificazione, le quali vengono condotte da un organismo di certificazione indipendente, esterno (all'azienda oggetto di audit) ed accreditato. Sono definiti di terza parte proprio perché le attività non sono svolte né dall'azienda né da un suo cliente³

Una volta chiarita l'origine e la definizione propria del termine "audit" si può approfondire l'oggetto di analisi del presente elaborato, *l'audit interno*, per comprenderne più specificatamente il ruolo che ricopre all'interno di un contesto aziendale.

L'IIA (Institute of Internal Auditors) definisce l'audit interno "*un'attività indipendente ed obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione*"⁴; inoltre, chiarisce l'importanza della Funzione all'interno dell'azienda, affermando che "genera

³ Redazione ALMA LABORIS business school, Audit di prima, seconda e terza parte, 20 novembre 2020

⁴ *Global Internal Audit Standards (GIAS), Glossary comparison*; The Institute of Internal Auditors

valore aggiunto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di Corporate Governance”⁵.

L’audit interno, da qui anche internal audit, è svolto da una specifica funzione, che prende il nome di Funzione Internal Audit. Tale funzione, all’interno di un tipico organigramma, è collocata al di fuori della linea operativa; ha, quindi, una posizione indipendente rispetto alle funzioni operative e gestionali e riporta direttamente al Consiglio di Amministrazione, oppure più specificatamente al Comitato Controllo e Rischi (Audit committee). Il suo posizionamento non operativo la distingue in prima linea da quelle che sono definite funzioni di staff, ovvero le funzioni che ricoprono un ruolo di supporto per la linea operativa. La funzione Internal Audit è, invece, classificata tra le funzioni di controllo.

L’Internal Audit può essere considerato come uno degli aspetti fondamentali per la gestione aziendale, perché garantisce l’allineamento tra gli obiettivi strategici e le pratiche operative. È una funzione strategica perché con la revisione interna si valuta l’efficacia dei controlli interni di un’azienda, esaminando tutte le attività aziendali (operative, aziendali, finanziarie, di conformità) per identificarne i rischi potenziali, l’efficienza dei processi e garantire che l’azienda operi in conformità alle politiche interne, e che quest’ultime siano a loro volta conformi alla normativa vigente. Le valutazioni dell’Internal Audit supportano i piani direzionali aziendali nelle decisioni, perché sono in grado di fornire una panoramica reale ed affidabile delle operazioni e dei controlli aziendali, svolgendo un ruolo essenziale.⁶

Come è stato anticipato precedentemente, la Funzione Internal Audit è definita funzione di controllo, o funzione di assurance, perché il suo scopo è quello di valutare, monitorare e individuare i margini di miglioramento del sistema di controllo interno, della gestione dei rischi e dei processi di governance aziendale.

⁵ Ibid

⁶ *Internal audit: significato, funzioni ed esempi*; di Mirko Cuneo, 4 ottobre 2023 [Internal audit: significato, funzioni, esempi - Mirko Cuneo](#) ultimo accesso: 18/06/2025

Facendo la funzione parte del sistema di controllo interno, risulta opportuno approfondire la struttura e la composizione di quest'ultimo per comprendere meglio il ruolo della Funzione IA in esso.

1.2 La funzione di Internal Audit nel sistema di controllo interno

Al giorno d'oggi il contesto aziendale risulta sempre più complesso perché in continua e crescente esposizione a molteplici rischi di genere operativo, reputazionale e normativo. Le imprese, soprattutto quelle di medie e grandi dimensioni, operano in mercati caratterizzati sempre di più da dinamicità e interconnessione, che rendono necessario tutelare l'integrità dei processi, dell'informazione finanziaria e il rispetto delle normative, perché questi elementi diventano essenziali sia per la sostenibilità dell'impresa, sia per la competitività di questa nel lungo termine. In questo scenario il sistema di controllo diviene uno strumento di governo aziendale indispensabile e strategico, che assicura all'azienda una gestione efficiente, trasparente e conforme alle regole, finalizzato al presidio dei rischi e al supporto del conseguimento degli obiettivi strategici.

Secondo il COSO Framework, che verrà approfondito nel paragrafo 1.5, il sistema di controllo interno viene definito come *“un processo [...] volto a fornire una ragionevole sicurezza circa il conseguimento degli obiettivi aziendali”*⁷. Gli obiettivi aziendali a cui si riferisce la definizione riportata riguardano l'efficacia ed efficienza operativa, l'attendibilità dell'informazione finanziaria e la conformità a leggi e regolamenti applicabili.

Si può, quindi, considerare il sistema di controllo interno come uno strumento gestionale e organizzativo che consente di prevenire errori, rischi e migliorare la qualità delle informazioni aziendali.

Quanto alla sua struttura organizzativa, questo sistema coinvolge diversi attori, quali:

- il Consiglio di Amministrazione, il quale definisce gli indirizzi generali;

⁷ COSO – Internal Control - Integrated Framework (2013)

- il Comitato Controllo e Rischi, il quale supporta il CdA nella supervisione del sistema;
- Alta direzione o Top Management, che ha il compito di implementare e gestire i controlli operativi;
- Le funzioni di controllo, nelle quali si possono distinguere Compliance, Risk Management e funzioni legate a specifici settori che variano a seconda delle peculiarità dell'attività dell'organizzazione (ad esempio nelle compagnie assicurative vi è anche la Funzione Attuariale, la quale effettua controlli sui processi di valutazione della capienza delle riserve tecniche);
- la Funzione Internal Audit, la quale verifica in modo indipendente l'efficacia e l'efficienza del sistema.

L'impostazione dei sistemi di controllo interno si articola in un modello di almeno tre livelli, definiti in base al principio di proporzionalità, alla complessità operativa, dimensionale e organizzativa dell'azienda. Si distinguono i controlli di linea, i controlli sui rischi e sulle conformità e la revisione interna.

I controlli di linea, o controlli di primo livello, hanno il compito di assicurare che lo svolgimento delle operazioni avvenga in maniera corretta. I controlli di questo tipo vengono effettuati nel corso dell'operatività e si articolano in presidi posti in essere da responsabili di unità, organizzati in ordine gerarchico, controlli a campione o sistematici, mirati all'identificazione, la misurazione, la valutazione e il monitoraggio dei rischi che derivano dallo svolgimento dell'attività ordinaria.

In sintesi, sono le strutture operative stesse ad eseguire i controlli di linea, quindi ad essere le prime responsabili del processo di gestione dei rischi aziendali.⁸

I controlli sui rischi e sulle conformità, detti anche controlli di secondo livello, sono controlli indiretti, perché derivano dall'esito delle attività di primo livello. Hanno il fine di verificare la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi da parte della prima linea di difesa. Nel concreto si assicurano che i limiti operativi delle funzioni siano rispettati, che l'operatività aziendale sia conforme

⁸ *Le funzioni di controllo Nel SCI*, articolo di Guido Leonardi pubblicato nel "Portale 231, il portale della compliance"

all'autoregolamentazione e alle norme. C'è una separazione tra le funzioni che svolgono questo tipo di controllo e le funzioni che svolgono i controlli di linea: le prime partecipano alla definizione delle politiche di governo dei rischi e alla definizione del processo di gestione di questi.

Le organizzazioni possono dotarsi di funzioni specifiche per questa linea di controlli, che variano a seconda del settore e della struttura dell'organizzazione. Tra le più comuni si possono citare la funzione Compliance, Risk Management, Servizio di pianificazione e controllo ecc.⁹

La revisione interna, detta anche controllo di terzo livello, ha lo scopo di individuare le inosservanze delle procedure e della regolamentazione. Valuta periodicamente l'efficienza e l'efficacia, l'adeguatezza, la completezza e l'affidabilità degli assetti organizzativi e del sistema di controllo interno. Questo tipo di controllo è affidato alla Funzione Internal Audit, che deve individuare le anomalie e le violazioni non identificate o compiute dalle altre funzioni¹⁰ ed i miglioramenti possibili da apportare alle politiche di gestione dei rischi, agli strumenti di misurazione ed alle procedure aziendali.

La Funzione di Internal Audit redige un programma di assurance e mantenimento della qualità, per dare modo all'azienda di accertare l'efficienza e l'efficacia dell'attività svolta dalla funzione. L'attività dell'Internal Audit è fornire assurance in merito all'operatività dei processi, e attività di consulenza, configurata nel fornire un giudizio che contribuisce alla risoluzione di anomalie riscontrate e al miglioramento dell'organizzazione. La Funzione opera in diretta connessione con il piano strategico dell'impresa, del quale tiene conto per definire il piano di audit: un documento di pianificazione che fornisce la linea di messa in opera delle verifiche, basate sui rischi individuati, che la funzione andrà a svolgere.

Come è stato precedentemente anticipato, si può affermare che la Funzione Internal Audit faccia parte della struttura del sistema di controllo interno, ma

⁹ Ibid

¹⁰ *Le funzioni di controllo Nel SCI*, articolo di Guido Leonardi pubblicato nel "Portale 231, il portale della compliance"

bisogna sottolineare il fatto che la funzione opera secondo il principio fondamentale dell'indipendenza, condizione necessaria per svolgere il proprio ruolo in maniera efficace. Nonostante ciò, è necessario che questa operi comunque con un approccio coordinato e collaborativo con quelle che sono le funzioni di secondo livello, il che rende i ruoli delle due linee di controllo distinti ma complementari.

1.3 Il coordinamento tra le funzioni di controllo: IA, Compliance e Risk management

Il coordinamento tra le funzioni di controllo risulta fondamentale e strumentale alla garanzia di un sistema di controllo interno efficiente, coerente e completo.

Tenendo conto dei ruoli, dei compiti e dell'importanza sia della linea di controllo di secondo livello, che di terzo livello, si possono individuare le criticità di un mancato coordinamento e i benefici che un coordinamento efficiente apporta nell'operato delle singole funzioni e nel sistema integrato del controllo interno.

Il primo aspetto rilevante che deriva dal coordinamento tra le funzioni di controllo è sicuramente l'ottimizzazione di tempo e risorse. Se le funzioni operassero in maniera disgiunta, senza seguire una linea orientativa comune, potrebbero compiere attività che si vanno a sovrapporre ad attività svolte da altre funzioni, o addirittura duplicarle: potrebbero essere valutati gli stessi rischi o gli stessi processi più volte.

Per portare un esempio pratico che possa far capire lo spreco di risorse e tempo che consegue all'assenza di coordinamento tra le funzioni di controllo, si immagina la seguente situazione:

- la funzione Compliance pianifica una verifica sull'aderenza alle normative europee in materia di sicurezza dei dati di pazienti;
- la funzione di Risk management avvia un assessment sul rischio della gestione delle cartelle cliniche digitali;
- la funzione Internal Audit pianifica un audit sulla sicurezza informatica e digitale (IT security) con focus i controlli sul trattamento dei dati sensibili.

Le tre funzioni si troveranno a svolgere controlli simili, se non addirittura uguali: intervisteranno gli stessi responsabili dell'area in oggetto, valuteranno gli stessi processi, analizzeranno la stessa documentazione e, alla fine delle verifiche, produrranno report che, anche se hanno come driver un diverso punto di attenzione, saranno per la maggior parte sovrapposti, con il rischio di ottenere anche incoerenza tra i risultati ottenuti nel caso i criteri di valutazione siano disallineati. Un'altra conseguenza che deriva da questa sovrapposizione è il sovraccarico operativo per l'area su cui sono svolti i controlli, che deve rispondere e collaborare in tempi utili e pronti con le funzioni di controllo per permettere il regolare ed efficace svolgimento delle verifiche. Il coordinamento tra le funzioni evita la sovrapposizione dei controlli, agevolando una maggiore copertura completa dei rischi: le funzioni si riuniranno nei momenti chiave dell'attività, sia in una fase preliminare funzionale alla definizione di un approccio di controllo integrato, che prende il nome di *combined assurance* e comprende attività quali la valutazione del rischio, l'individuazione di metodologie di analisi coerenti e il monitoraggio¹¹, per poi condividere tra loro piani di audit e risk assessment, il che permette di organizzare una revisione integrata (nel caso dell'esempio pratico sopra esplicitato, si potrebbe procedere con audit congiunti o a moduli) nella quale ogni funzione mantiene il proprio obiettivo di verifica, ma condivide con le altre funzioni i risultati intermedi. La condivisione di risultati intermedi permette la coordinazione tra i report finali, al fine di evitare ridondanze e promuovere la valorizzazione delle rispettive competenze di ogni funzione. La condivisione di alert, piani e risultati permette di ottenere una copertura incrociata dei rischi ed evitare l'accentramento eccessivo di controlli, che può comportare la possibilità di trascurare rischi rilevanti, ovvero che aree ad alto rischio non vengano controllate da nessuna delle funzioni, e la possibilità che si creino disallineamenti sulle priorità di controllo. Per operare in maniera efficiente ed efficace, le funzioni di controllo

¹¹ Agovino (INWIT) *Combined Assurance per una visione integrata dei controlli*, pubblicato in *Compliance design*, 12 aprile 2024; [Agovino \(Inwit\): Combined Assurance per una visione integrata dei controlli - ComplianceDesign.it](#), ultimo accesso 24/07/2025

devono condividere la stessa cultura del rischio, un risk universe comune, per far sì che le attività vengano pianificate in maniera integrata, ottenendo una copertura dei rischi di alto livello, e soprattutto che i risultati siano coerenti tra loro e che possano essere letti con una stessa chiave interpretativa. I risultati delle verifiche delle funzioni sono gli strumenti principali di supporto agli organi direttivi e di governance per l'attività decisionale, perché sono il mezzo che permette a questi ultimi di avere una visione unitaria del complesso aziendale. Se i risultati delle verifiche appaiono incoerenti tra loro, perché sono state svolte con diversi criteri valutativi, con differenti gradi di tolleranza e metodologie non omogenee, il management riceve informazioni contrastanti basate su disallineamenti di controllo e tolleranza del rischio, il che non gli permette di avere una visione integrata su quanto accade sul piano della cultura e dell'operato aziendale. Non solo si manifestano conseguenze dal lato operativo, inteso come processo decisionale, ma si genera anche una vera e propria sfiducia da parte del board nei confronti delle funzioni di controllo e nei confronti del sistema di controllo stesso. Il coordinamento tra le funzioni di controllo permette di promuovere un linguaggio comune sul rischio e sul controllo, fa in modo che i risultati delle verifiche vengano condivisi e integrati in programmi formativi e policy etiche, e permette al board di avere un quadro complessivo, chiaro e trasparente, utile al fine di poter prendere decisioni responsabili e basate su risultati definiti. Oltre al contributo positivo che il coordinamento tra le funzioni di controllo apporta al processo decisionale, non bisogna trascurare quello che è il valore strategico del coordinamento. Infatti, l'obiettivo del coordinamento non è solo quello di evitare ridondanze nelle attività di controllo, ma anche voler creare e proteggere il valore dell'organizzazione: è la sinergia tra le linee a favorire la resilienza e la presa di decisioni più consapevoli, grazie all'integrazione delle conoscenze approfondite e delle visioni strategiche di Compliance e Risk Management, e l'assurance indipendente dell'Internal Audit.¹²

¹² Holland, T., & GARP Risk Professionals / Guidehouse. (2021). Three Lines of Defense: A New Principles-Based Approach. GARP & Guidehouse.

Per sottolineare l'importanza e la necessità imperativa che le funzioni di controllo agiscano in maniera coordinata e collaborativa, tendendo sempre conto che la funzione di Internal Audit deve comunque mantenere un certo grado di indipendenza rispetto alle altre funzioni di controllo, l'Institute of Internal Auditors (IIA) esplicita un modello (pubblicato nel 2013 ed aggiornato nel 2020) che ha come tema centrale il coordinamento tra Internal Audit, Compliance e Risk management come componente essenziale per garantire l'efficacia del sistema di governance e controllo. La versione aggiornata del 2020 prende il nome di *Modello delle tre linee*. Il modello promuove un approccio basato su principi di accountability, coordinamento e comunicazione, e pone una nota di attenzione sul contributo che la gestione del rischio apporta non solo alla protezione del valore (difesa del valore dell'organizzazione), ma anche alla creazione del valore stesso. Il modello, mantenendo in rilievo il principio di indipendenza della funzione Internal Audit, spiega come quest'ultima e le altre funzioni di controllo, esplicitando chiaramente i ruoli e le responsabilità di ognuna all'interno del modello, non debbano operare in compartimenti separati, perché tutte svolgono un'attività funzionale all'attività delle altre: la seconda linea di controllo "*fornisce competenze specialistiche complementari, supporto, monitoraggio e stimolo critico in relazione alla gestione del rischio*"¹³, mentre la terza linea fornisce assurance indipendente. L'indipendenza dell'Internal Audit "*non significa isolamento*"¹⁴, anzi, è compatibile con la collaborazione con le altre funzioni, per dar vita ad un sistema di controllo forte e in continua evoluzione.

A livello teorico, quindi, risulta a questo punto chiaro che le funzioni di controllo di seconda e terza linea debbano operare in maniera coordinata e collaborativa, seppure la funzione di Internal Audit debba mantenere la sua totale indipendenza rispetto alle altre funzioni di controllo, ma quali sono gli strumenti che garantiscono questa indipendenza? La risposta a questo quesito la si trova di nuovo

¹³ Dalla sezione "*Management-second line roles*" pag 7, The IIA's Three Lines Model (luglio 2020)

¹⁴ Dalla sezione "*Between management (both first and second line roles) and the internal audit function*", pag. 10-11; The IIA's Three Lines Model (luglio 2020)

consultando il documento dell'Institute of Internal Auditors *Il modello delle tre linee* al principio 5, nel quale come strumenti per garantire l'indipendenza della funzione Internal Audit vengono identificati *“il rapporto diretto con il Consiglio di Amministrazione, l'accesso illimitato a persone, risorse e dati, l'assenza di pregiudizi o interferenze nella pianificazione e nell'esecuzione delle attività”*¹⁵.

Che l'indipendenza della funzione Internal Audit sia un punto fermo e indiscutibile lo si è già sottolineato più volte. Dopo aver approfondito le relazioni che la funzione Internal Audit ha con le altre funzioni di controllo, in un contesto di coordinazione e collaborazione strumentale ad un sistema di controllo interno performante, pur mantenendo il requisito di indipendenza di funzione di controllo di terzo livello, come si è analizzato in questo paragrafo, è opportuno approfondire anche le responsabilità, gli obblighi e i requisiti essenziali di chi compie le attività che rientrano nella funzione di Internal Audit, ovvero l'internal auditor.

1.4 Internal Auditor: ruolo, requisiti, relazione con il board e management

La figura professionale dell'internal auditor è di estrema importanza per le organizzazioni. All'interno di un'organizzazione è una figura che deve possedere dei requisiti necessari per poter adempiere al suo scopo: garantire il buon funzionamento dei processi di controllo interno, attraverso la valutazione e la ricerca del miglioramento, fornendo assurance e consulenza sulla gestione dei rischi, sui processi di governance e sul sistema di controllo interno nella sua interezza. Con la sua attività, l'internal auditor contribuisce sicuramente al miglioramento dell'organizzazione, promuovendo la gestione sostenibile, responsabile e orientata alla creazione e alla protezione del valore¹⁶.

Le attività che l'internal auditor svolge per adempiere al suo compito sono:

- esaminare sistematicamente e in maniera disciplinata le attività aziendali;

¹⁵ Dal *“Principio 5: indipendenza della terza linea”* contenuto in *“Il modello delle tre linee dell'IIA: Un aggiornamento del modello delle tre linee di difesa”* pag.5, The IIA's Three Lines Model (luglio 2020)

¹⁶ *Internal auditor, chi è e cosa fa: mansioni, stipendio e formazione*, da Redazione Alma Laboris pubblicato il 18 febbraio 2025

- valutare l'adeguatezza e l'efficacia dei controlli interni;
- pianificare e svolgere le verifiche;
- individuare le aree di miglioramento per i processi di governance, controllo e gestione del rischio;
- gestire le attività di reporting dei risultati ottenuti, per supportare gli organi direttivi nel processo decisionale volto al raggiungimento di obiettivi strategici.

L'Istitute of Internal Auditors ha pubblicato nel 2024 un aggiornamento del *International Professional Practices Framework (IPPF)*, il quale è un quadro normativo internazionale che si occupa di definire i principi, le regole e le linee guida che regolano l'attività dell'internal audit e chi la svolge, a livello globale. Consultando l'IPPF è possibile documentarsi su quali siano gli standard professionali di un internal auditor, il codice etico di questa figura professionale e come l'internal auditor debba organizzare la funzione in modo efficace, indipendente e coerente con le best practice. La buona resa dell'attività di internal auditing, e di conseguenza il raggiungimento degli obiettivi di questa funzione, è direttamente proporzionale alla capacità e alla competenza dell'internal auditor. L'internal auditor deve conformarsi agli standard pubblicati dall'IIA, perché questi sono stati pubblicati per garantire l'affidabilità del lavoro e del giudizio dei professionisti, il che favorisce la fiducia sia nella professione sia nella funzione di internal audit.

L'internal auditor deve agire secondo cinque principi basati sull'integrità e l'obiettività del ruolo, la competenza, la diligenza e la riservatezza del professionista¹⁷.

Per integrità si intende aderenza ai principi morali ed etici, i quali includono l'agire con onestà, accuratezza e chiarezza. L'internal auditor si impegna a non dichiarare affermazioni non vere, ingannevoli e a non omettere fatti rilevanti. Deve conoscere le aspettative dell'organizzazione e la sua cultura etica per poter segnalare

¹⁷ IIA, Da "Domain II: Ethics and Professionalism" in "Global Internal Audit standards", aggiornato al 2024

comportamenti contrari e scorretti secondo le policy aziendali e la normativa. È una figura professionale che in primis deve agire con un comportamento legale ed etico, astenendosi dal partecipare ad attività illegali o disonorevoli e segnalando le violazioni che riscontra all'istituzione competente.

Requisito fondamentale di un internal auditor è l'imparzialità e la non influenzabilità. Il suo giudizio deve essere libero da bias e derivante da valutazioni equilibrate. La figura dell'internal auditor deve in prima linea salvaguardare la sua obiettività, riconoscendo e segnalando possibili conflitti di interesse e astenendosi da situazioni che potrebbero inficiare la propria indipendenza. Nel caso si verificassero situazioni che possano comprometterla, queste devono essere segnalate, comunicandone le cause e le rispettive azioni correttive.

Può ritrovarsi ad operare sotto pressione o in contesti in cui si possono rischiare conseguenze negative, per questo motivo l'integrità del professionista è fondamentale. L'internal auditor deve possedere ed acquisire le competenze necessarie per lo svolgimento dei propri compiti, e deve formarsi continuamente, come previsto dalle regole del Continuing Professional Education. Deve pianificare ed eseguire le verifiche con scetticismo professionale, verificando la conformità agli standard e avendo cura professionale nelle valutazioni che porta a termine. Altro requisito fondamentale di questa figura è la riservatezza: l'internal auditor accede ad informazioni preziose, e si impegna a non utilizzarle per vantaggi personali o per interessi contrari all'etica dell'organizzazione.

A garanzia dell'indipendenza della funzione, oltre quindi all'aspetto etico e professionale dell'internal auditor, è il fatto che la funzione riporta direttamente alla direzione generale, agendo come interfaccia fiduciaria e tecnica del board. È approfondendo il rapporto tra internal auditor, board e top management che si può meglio comprendere il valore strategico della funzione Internal Audit. Il board e il top management devono supportare la funzione affinché questa possa operare, per poi rispettarne le raccomandazioni, impegnandosi ad attuarle nelle tempistiche previste. Questi devono assicurarsi che la funzione disponga di tutte le risorse e autorità necessarie per eseguire il proprio mandato. Secondo il principio 6

dell'IPPF¹⁸, il board deve autorizzare formalmente la funzione Internal Audit, e ne deve sostenere il mandato. Con il mandato vengono definiti ruolo, autorità e responsabilità della funzione. È un documento formale con cui il board autorizza l'esistenza, l'operatività, lo scopo dell'internal audit, conferisce alla funzione l'accesso illimitato a dati e persone ed esplicita l'ambito dei servizi che la funzione dovrà fornire. Nel mandato viene anche definita la responsabilità dello Chief Audit Executive (CAE), o anche Responsabile Internal Audit. Il CAE è identificabile come il massimo responsabile della funzione IA, ed è colui che ha una relazione funzionale con il board e il top management, grazie alla comunicazione diretta che intercorre tra di essi. Il board è il destinatario principale dell'audit interno: vengono comunicati i risultati degli audit, viene presentato il piano di audit annuale e vengono segnalate le criticità riscontrate nei controlli. L'attività di reporting che la funzione svolge nei confronti di board e top management è denominata come “dual reporting” ed è definita come best practice per garantire efficacia e indipendenza della funzione¹⁹. Si parla di “doppio riporto” perché la funzione riporta funzionalmente al board, tramite il CAE e il Comitato per il Controllo Interno, il che permette un'effettiva indipendenza organizzativa, e amministrativamente al top management, conferendo alla Funzione autorevolezza e potere per l'adempimento dei propri compiti²⁰. La duplice linea di riporto, quindi, consente il mantenimento dell'indipendenza operativa e professionale rispetto al management e la garanzia dell'efficacia e rilevanza strategica della funzione rispetto agli obiettivi aziendali²¹

Per ricapitolare, tra il board, il top management e la funzione Internal Audit vi è un canale fiduciario: l'internal auditor fornisce un servizio qualificato di assurance, consulenza e supporto. Il board si rivolge alla funzione per ricevere assurance

¹⁸ IIA, Da “Domain III: “Governing the Internal Audit Function”” in “Global Internal Audit standards”, aggiornato al 2024

¹⁹ Codice Corporate Governance, Borsa Italiana (2020), art. 6

²⁰ IPPF, Implementation Guide 1110, Standard 1110-Organizational Independence, Considerations for Implementation, www.globaliia.org ultimo accesso 24/07/2025

²¹ IIA, standard 7.1 “Organizational Independence” in “Global Internal Audit standards”, aggiornato al 2024

indipendente e sistematica sull'adeguatezza del sistema dei controlli interni, dei processi di gestione del rischio e della governance; il top management trae beneficio dall'expertise tecnico-professionale dell'auditor interno per incrementare l'efficienza operativa e far fronte ai rischi in modo strutturato. In conclusione a quanto detto, si sottolinea come la funzione Internal Audit assuma una posizione di importanza strategica all'interno dell'organizzazione.

Nel corso dell'analisi condotta in questo paragrafo, e nei precedenti, si è fatto spesso riferimento a principi e standard pubblicati dall'Institute of Internal Auditors, un network professionale globale che si occupa di audit interno. Per avere una visione completa del tema dell'audit interno è utile introdurre ed approfondire gli enti fondamentali nel panorama IA che contribuiscono alla definizione, regolamentazione e standardizzazione della materia dell'audit interno.

1.5 IIA, ISACA e COSO: i principi internazionali

IIA, ISACA e COSO sono enti che svolgono ruoli distinti nel campo dell'Internal Audit, ma complementari tra loro.

L'Istitute of Internal Auditors (IIA) è l'organizzazione internazionale di riferimento per i professionisti dell'internal audit; infatti, le sue pubblicazioni definiscono la professione, gli standard secondo il quale operare e l'etica da seguire per poter svolgere le attività di audit interno.

Di questo ente si è già fatto riferimento al *Global Internal Audit Standards*, per quanto riguarda i requisiti dell'internal auditor e i principi secondo i quali opera, e il *Three Lines Model*, quando si è trattato della struttura del sistema di controllo e del coordinamento tra le diverse funzioni di controllo. Un altro importante contributo che questo ente apporta alla materia di audit interno è la pubblicazione di position papers e best practices su temi emergenti. I position papers danno una definizione della posizione ufficiale dell'ente su temi di rilevanza strategica ed emergente interesse, al fine di influenzare la governance aziendale e supportare quelle che sono le aspettative in relazione all'auditing interno. Tra questi temi si distinguono ad esempio l'intelligenza artificiale, la sostenibilità, l'affidabilità dei

controlli antifrode e il ruolo dell'internal audit nella gestione dei rischi²². Le practice guides offrono, invece, indicazioni operative e tecniche su come gli standard IIA possano essere attuati concretamente nelle diverse aree di attività, condividendo modelli di report, tecniche di campionamento e metodologie di audit. Entrambi i tipi di pubblicazione rientrano in quella sezione che l'IIA definisce come "Guidance", che dovrebbe assistere l'internal auditor nell'interpretazione e corretta applicazione degli standard internazionali pubblicati. L'affiliazione italiana dell'Institute of Internal Auditor è l'Associazione Italiana Internal Auditors (AIIA) e questa rappresenta un ponte tra la teoria internazionale, di cui si occupa l'IIA, e la realtà professionale italiana. L'AIIA si occupa di fornire contenuti in italiano per favorire l'applicazione degli standard IIA e best practice, ed offre supporto non solo per quanto riguarda gli standard internazionali, ma anche la normativa nazionale. Mentre l'IIA emana gli standard internazionali, che di base sono generici e validi per qualsiasi tipo di organizzazione nel mondo, l'AIIA li applica al contesto italiano, traducendoli e adattandoli alle normative locali. Ad esempio, nel paragrafo precedente si è parlato del mandato e di come questo, secondo lo standard 6.1²³, debba essere approvato dal board e rivisto periodicamente. L'AIIA adatta questo standard alla normativa italiana, specificando che il mandato deve essere conforme anche al Codice di Corporate Governance di Borsa Italiana, in materia di responsabilità di audit sul Modello 231²⁴ e inclusione nell'audit interno del controllo del reporting non finanziario²⁵, e debba chiarire sia il coordinamento della funzione con altri attori di controllo, sia la modalità di comunicazione diretta con il board²⁶. Si occupa che di pubblicare position paper, sul piano operativo e normativo, specifici per la realtà nazionale italiana e, in qualità di soggetto qualificato, partecipa alle pubbliche consultazioni su temi specialistici su iniziativa degli organismi normativi e di

²² IIA, Position Papers

²³ IIA, "Standard 6.1" in "Global Internal Audit Standards, 2024"

²⁴ Modello 231, D.Lgs. 231/2001

²⁵ D.Lgs. 254/2016

²⁶ Borsa Italiana. (2020). Codice di Corporate Governance delle società quotate.

vigilanza nazionali. Un'altra funzione importante dell'IIA è il rilascio di certificazioni professionali, come il Certified Internal Auditor: l'unica qualifica che identifica e riconosce a livello internazionale un professionista dell'audit interno²⁷, attestando il rispetto dei parametri qualitativi richiesti per l'esercizio della professione.

Il secondo ente che contribuisce allo sviluppo dell'audit interno è l'Information System Audit and Control Association (ISACA). È un'associazione internazionale leader mondiale, specializzata nella governance IT, cybersecurity, audit dei sistemi informativi e controllo interno IT. ISACA si occupa di sviluppare standard internazionali sull'audit dei sistemi IT, al fine di trarre valore dai sistemi informativi attraverso l'innovazione e la sicurezza. Uno degli obiettivi di questo ente è quello di integrare l'internal audit e l'IT governance. Il documento guida per chi si occupa di audit IT è il Control Objectives for Information and Related Technologies (COBIT): è un framework internazionale che fornisce ai professionisti modelli di riferimento, principi di controllo ed obiettivi di governance volti a garantire un uso efficace, sicuro e conforme delle tecnologie IT e soprattutto allineato agli obiettivi aziendali²⁸. La struttura del COBIT è basata sulla separazione tra governance e management, identificando 40 obiettivi di gestione dell'IT per il risk management, audit e change management²⁹. Per l'internal auditor IT è uno strumento pratico per valutare l'efficacia dei controlli IT e dei sistemi informativi e strutturare l'audit dei processi digitali e delle funzioni ICT.³⁰ Infatti, l'auditor deve valutare se le risorse IT supportano la strategia aziendale, individuando e quantificando l'entità dei rischi legati alla sicurezza, alla disponibilità e integrità dell'informazione³¹. Il COBIT è anche utile per supportare modelli come il COSO e ERM.

²⁷ AIIA Academy, Certificazioni e QAIP

²⁸ COBIT 2019 Framework: Introduction and Methodology

²⁹ COBIT 2019 Design Guide

³⁰ COBIT 2019 Implementation Guide

³¹ COBIT 2019 Framework: Introduction and Methodology

Il Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission è un comitato congiunto sponsorizzato da cinque associazioni americane, tra cui l'IIA, ed ha molta rilevanza perché sviluppa modelli adottati a livello internazionale. Il COSO Framework è un modello di riferimento aziendale per la gestione dei rischi di impresa, della governance aziendale e del sistema di controllo interno. È articolato in cinque componenti interdipendenti tra loro e diciassette principi che guidano l'internal audit nella valutazione dell'adeguatezza e dell'efficacia del sistema di controllo interno, al fine di migliorare la governance aziendale. Le cinque componenti del controllo interno vanno a toccare l'ambiente di controllo, la valutazione del rischio, l'attività di controllo, i flussi informativi interni ed esterni e l'attività di monitoraggio³². Ogni componente include i principi che guidano l'internal auditor nell'implementazione del modello. Per la gestione integrata dei rischi, il COSO ha sviluppato, sul modello del COSO Framework, il COSO ERM, il quale è un modello di riferimento per identificare, valutare e gestire i rischi aziendali, integrando la gestione del rischio con la strategia e i processi decisionali³³. Elemento di fondo del modello è la concezione della gestione del rischio per creare valore, e non unicamente da evitare. L'IIA raccomanda esplicitamente l'uso del COSO Framework come modello per la valutazione dei sistemi di controllo, accettandolo come modello standard per le attività di assurance³⁴. La disciplina dell'Internal Audit è rafforzata, sviluppata e continuamente in aggiornamento grazie all'integrazione sinergica di questi enti, i quali condividono l'obiettivo di migliorare l'efficacia della funzione all'interno delle organizzazioni.

Nel prossimo capitolo verranno esaminate le diverse configurazioni organizzative che la funzione Internal Audit può assumere a seconda delle dimensioni, delle risorse e delle strategie dell'impresa

³² COSO Internal Control – Integrated Framework (2013)

³³ COSO ERM 2017 – Integrating with Strategy and Performance

³⁴ IIA Practice Guide – Assessing the Adequacy of the COSO Framework

2. MODELLI ORGANIZZATIVI: in house e outsourcing

Un'organizzazione può contare su un gruppo interno o affidarsi interamente a consulenti esterni per compiere le attività di audit interno, altrimenti scegliere di combinare le due opzioni. La scelta del giusto modello da utilizzare dipende dalle dimensioni, dalle necessità e dalla complessità dell'organizzazione.

2.1 Internal Audit in house: struttura, vantaggi, limiti

La funzione Internal Audit è, si sottolinea nuovamente, una componente fondamentale del sistema di controllo interno. Una funzione è detta in-house quando le attività che caratterizzano la Funzione sono gestite direttamente all'interno dell'organizzazione, attraverso l'utilizzo di risorse e competenze interne. Questo modello organizzativo implica che il personale impiegato nella funzione sia parte dell'organico aziendale, e non si tratti di fornitori o consulenti esterni³⁵. Quando una funzione Internal Audit è in-house si può identificare una composizione e struttura tipica del team interno:

- al vertice il CAE (Chief Audit Executive), che ricopre un ruolo strategico e di garanzia verso il vertice aziendale. Garantisce l'indipendenza, l'efficacia e il corretto posizionamento organizzativo della funzione, supportando strategicamente la governance e la gestione dei rischi. È colui che, oltre a gestire la funzione per quanto riguarda gli aspetti organizzativi e gestionali, si interfaccia con gli organi come l'Organismo di Vigilanza e i revisori esterni;
- Audit Manager, responsabile della supervisione operativa e tecnica dell'attività svolta dalla funzione. I suoi compiti principali sono coordinare gli auditor e assicurare la qualità e l'efficacia degli interventi di audit, assegnando le risorse e definendo i tempi e modalità delle singole attività.

³⁵ Recruteze; [In-House – Definition, Overview & FAQ | Recruteze](#), ultimo accesso 15/07/2025

È il canale di comunicazione tra il top management e il personale operativo della funzione, garantendo la qualità dei report e delle raccomandazioni prodotte dal team. L'Audit Manager si occupa anche della formazione e dello sviluppo del team, e collabora con il CAE sia nell'identificazione dei rischi emergenti, sia nella comunicazione con il board;

- gli Auditor operativi, suddivisi in profili senior e junior, che eseguono concretamente le attività all'interno della funzione, svolgono le verifiche e i controlli sui processi, attività e sistemi aziendali, con l'obiettivo di valutare il grado di assurance, in termini di efficacia ed efficienza, riferibile alle componenti del sistema di controllo interno oggetto di analisi, rilevando eventuali aspetti di miglioramento e monitorandone la loro successiva implementazione.

Avere la funzione in-house comporta diversi vantaggi, derivanti esattamente dal fatto che la funzione è gestita internamente all'organizzazione.

Gli auditor interni sono persone che hanno una conoscenza approfondita dei processi, conoscendone la modalità di svolgimento e le dinamiche annesse. Questo gli permette di personalizzare gli audit con il fine di identificare i rischi nel dettaglio, garantendo un focus mirato sui rischi più rilevanti dell'organizzazione e meno individuabili. Grazie alla conoscenza continua dei processi aziendali, la funzione incide concretamente sul miglioramento operativo, svolgendo anche un ruolo di business consultant interno, nel rispetto dei necessari presidi di indipendenza, per il miglioramento dei processi e della gestione dei rischi³⁶. Dal punto di vista del board, questo può conoscere direttamente il piano, le priorità e le modalità operative del dipartimento di audit, grazie ad una comunicazione più immediata, favorendo la supervisione sull'approccio di internal audit e conoscendo con immediatezza le questioni relative alla funzione e ai risultati

³⁶ Articolo di Kevin Giuseppe (Direttore, Governance, Rischi e Controlli Advisory) pubblicato il 24/05/2024 in Vincents. [Qual è il migliore? Una funzione di Internal Audit esternalizzata, in co-sourcing o interna - Vincents](#) ultimo accesso 15/07/2025

ottenuti³⁷. Inoltre, la funzione in-house può rispondere più rapidamente a necessità emergenti, imprevisti e richieste del management, avendo la possibilità di una comunicazione diretta e interna che minimizza l'impiego di tempo per trasferire informazioni e richieste. Il management ha un rapporto di fiducia più stabile con la funzione interna, il che potrebbe portare a una migliore predisposizione nell'accettare le raccomandazioni che la funzione fa. Il team interno di Internal Audit condivide la cultura dell'organizzazione, essendo parte integrante di questa, il che contribuisce a rafforzare la cultura del rischio e compliance tra i dipendenti. Si può parlare di *cultural fit*, ovvero che la funzione condivide la cultura dell'organizzazione³⁸. Questo aspetto non è rilevante a livello di vantaggio operativo immediato, ma lo è a livello strategico. Oltre ai vantaggi, ovviamente vanno esaminati anche gli svantaggi che la funzione in-house comporta. Uno dei più rilevanti è il costo di struttura che la funzione in-house ha, perché mantenere un team interno qualificato e performante equivale a investimenti significativi, soprattutto per quanto riguarda la formazione e le infrastrutture IT. Un team interno di funzione Internal Audit, per operare ad alti livelli, assicurando attività efficaci ed efficienti e che possano portare valore all'organizzazione, deve possedere alla base personale qualificato, ma soprattutto una moltitudine di competenze diverse per aspetti differenti, che difficilmente possono appartenere ad un gruppo ristretto di persone. L'organizzazione che si dota di un ampio team interno di internal audit, per poter contare su più competenze disponibili e poter meglio gestire alcune esigenze, potrebbe non riuscire ad ammortizzare il costo totale del personale del team nell'anno, a causa di una difficile ricollocazione delle risorse altamente qualificate una volta che le situazioni o le attività che hanno richiesto quello specifico livello di competenza e specializzazione sono state risolte. Si riporta un esempio pratico che vuole spiegare quanto appena detto: si pensi ad un'organizzazione che, dopo aver implementato piattaforme digitali che

³⁷ Articolo di Latest Quality, pubblicato il 16/11/2017 [Confronto tra l'audit interno interno e l'outsourcing - Ultima qualità](#), ultimo accesso 15/07/2025

³⁸ Ibid

supportano le attività svolte, decide di potenziare anche la Funzione Internal Audit assumendo risorse specializzate nell'IT audit, cybersecurity e servizi informatici. Queste risorse, una volta inserite nel team della Funzione, avranno il principale compito di effettuare verifiche sull'infrastruttura IT implementata dall'organizzazione, la conformità alle normative relative a questo tipo di elemento e valutarne i controlli interni relativi alla gestione e protezione delle informazioni e risultati che vengono ricavati, trattati e salvati. Le risorse specializzate inserite all'interno del team della Funzione sono necessarie affinché le verifiche e i controlli effettuati siano svolti garantendo un alto standard qualitativo, ma questo tipo di verifiche impegneranno al massimo 4/6 mesi. Una volta completato il progetto di verifica che richiede queste specifiche competenze, possono non essere individuate altre verifiche che richiedono lo stesso livello di specializzazione tecnica nel tempo rimanente alla conclusione dell'anno. In questa situazione, l'organizzazione si trova ad aver assunto risorse interne altamente qualificate ed essenziali per una determinata attività, ma che nel breve termine non trovano un impiego continuativo nelle attività ordinarie della Funzione. Il costo annuo complessivo del personale, in questo modo, risulta di difficile ammortizzazione e genera un costo di struttura fisso elevato in corrispondenza ad un utilizzo temporaneo della totalità delle competenze. Questo tipo di situazione può essere gestita combinando soluzioni organizzative e strategiche mirate ad ottimizzare l'uso delle risorse: ad esempio, le risorse altamente specializzate, una volta terminata l'attività principale della quale si occupano, possono essere temporaneamente assegnate a supporto di altri progetti e funzioni aziendali che richiedono quel tipo di conoscenze, anche se non strettamente collegate alla materia dell'audit; o ancora, l'organizzazione può pianificare il piano annuale di Internal Audit in maniera proattiva, prevedendo interventi periodici che richiedono quel tipo di competenze diluendo le attività su più trimestri e distribuendo il carico di lavoro degli specialisti.

Al giorno d'oggi fanno parte delle funzioni Internal Audit non solo auditor con un background tradizionale, ma anche IT auditor, esperti di IT ed ingegneri

informatici, a causa dell'implementazione sempre più rilevante di sistemi applicativi aziendali, integrati nelle organizzazioni sia nei processi di business e sia in quelli che sono i presidi di controllo, e sistemi di supporto IT per lo svolgimento dell'attività stessa di auditor³⁹. Questo aspetto può portare uno skill gap all'interno della funzione, legato a limiti specialistici, perché risulta utopico che un team possa possedere tutte le competenze tecniche necessarie per ogni scenario possibile. Per quanto riguarda le attività che la funzione deve portare avanti, può verificarsi un sovraccarico di lavoro gestionale ed operativo per la funzione interna, che può ritrovarsi a gestire più situazioni critiche alla volta, mancando il supporto di competenze esterne minando l'attenzione e il risultato del lavoro⁴⁰. Un altro punto di svantaggio collegato a questo modello organizzativo è legato ad uno dei pregi del modello stesso riportato precedentemente: la cultura dell'organizzazione condivisa come principio portante e il rapporto di fiducia con management e direzione. Il fatto che gli auditor interni possano essere troppo allineati con la cultura aziendale, gli obiettivi interni dell'organizzazione e tutti gli aspetti che possano rientrare nella cultura aziendale, può portare alla perdita di obiettività e indipendenza⁴¹.

Per riassumere, una funzione Internal Audit in-house ha valore strategico grazie alla conoscenza approfondita dell'organizzazione, alla tempestività di intervento in caso di imprevisti o esigenze immediate, alla continuità che la Funzione ha nei confronti dei processi dell'organizzazione, alla comunicazione più diretta e immediata con il top management, e al livello di supervisione che il board esercita sulle procedure di audit. Le criticità che si possono riscontrare nel modello organizzativo della funzione in-house sono il costo di struttura della funzione e criticità operative legate ad una possibile limitazione delle competenze disponibili

³⁹ Articolo di Kevin Giuseppe (Direttore, Governance, Rischi e Controlli Advisory) pubblicato il 24/05/2024 in Vincents. [Qual è il migliore? Una funzione di Internal Audit esternalizzata, in co-sourcing o interna - Vincents](#) ultimo accesso 15/07/2025

⁴⁰ Ibid

⁴¹ Articolo di Latest Quality, pubblicato il 16/11/2017 [Confronto tra l'audit interno interno e l'outsourcing - Ultima qualità](#), ultimo accesso 15/07/2025

nel team interno e situazioni in cui questo può perdere i principi di indipendenza e obiettività.

Un'organizzazione è libera di scegliere se optare per un modello organizzativo della funzione in-house o no. Non ci sono principi internazionali o normative nazionali che indicano obbligatoriamente la scelta del modello in-house, seppur le indicazioni operative date possono riferirsi generalmente ad una funzione strutturata internamente, come ad esempio si intende quando si consulta il Codice di Corporate Governance di Borsa Italiana⁴²: il linguaggio e la sua impostazione presuppongono un modello di funzione in-house, seppur non viene vietata o nominata l'adozione del modello outsourcing. Per alcune realtà il modello organizzativo in-house risulta la scelta più indicata: le aziende di grandi dimensioni e caratterizzate da processi complessi e articolati che hanno necessità di controlli continuativi e controllo diretto delle informazioni, e che dispongono di risorse sufficienti a garantire la stabilità e continuità della funzione; organizzazioni soggette a stringenti obblighi normativi che preferiscono mantenere il presidio interno per questioni di controllo e vigilanza; aziende che gestiscono processi critici, i cui dati devono essere trattati e gestiti con estrema riservatezza. Inoltre, nel lungo periodo il modello in-house può risultare economicamente più vantaggioso perché i contratti esterni possono essere più costosi e con meno ore disponibili del budget e delle ore destinate alla funzione in-house. Un esempio di società che dispone di una funzione Internal Audit in-house è Eni S.p.A⁴³, e la funzione è gestita dall'Internal Audit Department. Questo è un esempio riportato per chiarire il perché una società, oltre ai vantaggi sopra esaminati, sceglie il modello organizzativo in-house della funzione: avere la funzione internal audit in-house garantisce la protezione del valore strategico che la funzione porta all'organizzazione⁴⁴, garantendo un presidio indipendente, continuativo e

⁴²Art.6 "Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi" in Codice di Corporate Governance, Comitato Corporate Governance di Borsa Italiana, Gennaio 2020

⁴³ Sito ufficiale di Eni S.p.A. <https://www.eni.com/it-IT/governance/controlli-interni-rischi.html> ultimo accesso 15/07/2025

⁴⁴ Ibid

strettamente integrato nel sistema aziendale. Inoltre, avere la funzione Internal Audit in-house migliora e supporta il coordinamento tra i tre livelli del controllo interno, permettendo al CdA di avere una visione completa del sistema di controllo e rischio⁴⁵.

In contrapposizione alle organizzazioni che preferiscono mantenere la funzione all'interno, per altre organizzazioni il modello in-house non risulta la scelta più strategica e conveniente, a causa di esigenze e presupposti differenti. È in questo scenario che il modello organizzativo in outsourcing offre una soluzione per mantenere i vantaggi e i benefici che la funzione apporta, ma senza doverla gestire internamente.

2.2 IA in full outsourcing: caratteristiche, criticità e benefici

Con il modello organizzativo dell'outsourcing un'organizzazione adotta una strategia in cui determinate attività aziendali vengono date in gestione a fornitori di servizi esterni specializzati nel settore specifico delle attività esternalizzate⁴⁶

Nel modello outsourcing, le attività della funzione Internal Audit vengono affidate ad una società di consulenza esterna, specializzata nell'ambito, che si occuperà di compierle e riportarne i risultati al board.

L'organizzazione, che in questo caso sarà cliente della società di consulenza, stipula un contratto di servizio: un documento formale che disciplina il rapporto tra l'azienda cliente e il provider esterno. L'oggetto del contratto consiste nella precisa descrizione delle attività che l'organizzazione cliente esternalizza e affida al provider esterno, attività che possono riguardare audit di processo, di compliance, supporto consulenziale e la specificazione che le attività sono totalmente esternalizzate. Tale contratto può avere durata di un anno o può essere

⁴⁵ *Eni Risk and Internal Control Holistic framework, 11 luglio 2024*

⁴⁶ Network 360, "Outsourcing: cos'è e quando diventa strategico", 01 Giugno 2020, [Outsourcing: cos'è, quando diventa strategico per le aziende](#) ultimo accesso 17/07/2025

pluriennale (esiste una tipologia di contratto che ha durata inferiore all'anno e che concettualmente sembra affine alla struttura del modello outsourcing, ma che non ha come oggetto di esternalizzazione il lato operativo della Funzione. Questa breve introduzione serve a dare completezza alle informazioni riportate; il tema verrà poi approfondito dopo che saranno stati analizzati e comparati tutti i modelli organizzativi "puri" ed ibridi). Nel contratto vengono definite le responsabilità del provider, il servizio che deve essere fornito in termini di tempi di intervento, frequenza delle verifiche, le modalità di reporting e comunicazione, oltre che il compenso e gli obblighi di riservatezza e conformità che devono essere tenuti, e viene disciplinato l'utilizzo di determinati tool di lavoro nello svolgimento delle verifiche. Ovviamente il contratto, grazie all'inserimento di apposite clausole, può essere aggiornato in caso di nuove esigenze aziendali, modifiche normative e valutazioni periodiche di efficacia del servizio. Dopo la stipula del contratto, l'organizzazione cliente manterrà un ruolo di supervisione e controllo contrattuale, ed il provider assumerà la responsabilità operativa ed esecutiva delle attività di audit. Per il successo di questo modello organizzativo è fondamentale la comunicazione tra le due parti.

Nell'organizzazione non sarà più presente la funzione Internal Audit, conseguentemente all'esternalizzazione delle attività, ma comunque si possono riconoscere delle figure strumentali e necessarie per il coordinamento tra il provider esterno e la società cliente. In questo modello organizzativo la società cliente ha un ruolo di supervisione e controllo contrattuale, il che avviene grazie al responsabile del contratto, una figura dirigenziale come spesso il CFO, che gestisce il rapporto contrattuale monitorando il rispetto degli obblighi, e il referente operativo interno, detto anche Auditor Coordinator, il quale è una figura operativa che si occupa di coordinare la raccolta dei documenti e delle informazioni che il provider richiede per lo svolgimento delle attività, ed è anche l'interfaccia quotidiana principale tra quest'ultimo e i vari reparti aziendali, favorendo la comunicazione interna e la logistica delle verifiche.

Nei settori regolamentati l'esternalizzazione della Funzione risulta essere più articolata, essendo le società vigilate obbligate a sottostare a regolamenti specifici, per la loro rilevanza economica, e mirati alla tutela del pubblico. Queste, prima di intraprendere e attuare la scelta di esternalizzare la Funzione, devono rispettare obblighi procedurali volti a garantire che l'esternalizzazione sia compiuta secondo le giuste e corrette condizioni e principi, tema che verrà approfondito nel capitolo dedicato alle società vigilate. In queste società si individuano figure differenti dalle organizzazioni non vigilate: la figura principale è il Titolare della Funzione fondamentale⁴⁷, prevista come figura obbligatoria dal Reg. IVASS 38/2018 art.33. Sia in caso di esternalizzazione che nel modello in-house ha un ruolo di responsabilità in quanto deve supervisionare strategicamente lo svolgimento della Funzione, approvare e validare metodologie e report, e inoltre è il responsabile della comunicazione con il CdA e le Autorità di vigilanza. Nel modello in-house questa figura partecipa anche alla pianificazione del piano di audit, mentre in un contesto di outsourcing monitora la qualità del servizio fornito dal provider, garantisce l'indipendenza della Funzione e ha il compito di segnalare eventuali criticità tempestivamente sia all'organo amministrativo che alle Autorità di vigilanza.

Il Comitato Controllo e Rischi e il CdA ricevono i report delle attività svolte, mantenendo una supervisione strategica sul sistema di controllo interno. Il provider esterno, che può essere o una società di consulenza o una società di revisione specializzata, che non abbia già in essere con la società in oggetto un contratto di revisione legale, mette a disposizione dell'organizzazione cliente un'equipe di professionisti, tra cui si individuano il responsabile del servizio, ovvero la figura apicale all'interno del provider, che si occupa della gestione del contratto di servizio, dei rapporti con il responsabile cliente, e che garantisce la qualità delle attività svolte e la loro strategica coordinazione; l'Audit Manager, che è il responsabile operativo delle attività svolte, il quale si occupa della pianificazione,

⁴⁷ Reg. IVASS 38/2018 art.33

assegnazione degli incarichi al team operativo, supervisione dell'esecuzione delle verifiche ed è la figura che interagisce regolarmente con il referente operativo interno del cliente; il Team operativo, formato da professionisti auditor di profilo senior e junior, che svolgono di fatto le attività pianificate, attraverso la raccolta e l'analisi delle documentazioni, le verifiche dei processi, la redazione dei report.

A seconda della complessità delle attività affidate al provider, questo può servirsi di ulteriori specialisti di settore, nel caso in cui ci fosse il bisogno di competenze ancora più specifiche, ad esempio specialisti IT e Data analysts.

Bisogna chiarire che nonostante le attività di audit vengano svolte dal provider esterno, la responsabilità di gestione e di garanzia di un sistema di controllo interno adeguato rimane responsabilità dell'organo amministrativo⁴⁸ e del top management dell'organizzazione cliente; infatti, l'esternalizzazione della funzione Internal Audit non comporta il trasferimento di responsabilità gestionale verso il provider. L'organizzazione dell'azienda e l'istituzione di assetti organizzativi e controlli idonei continuano ad essere responsabilità del CdA, ed eventuali lacune di controllo interne sono imputabili all'organo amministrativo dell'organizzazione cliente e non al fornitore esterno. Il supporto del provider esterno ha un ruolo di controllo e consulenza che si limita a prestatore di servizi, che non va confuso con obblighi e responsabilità di gestione operativa o ruolo decisionale nell'organizzazione cliente⁴⁹. Sono le attività operative ad essere esternalizzate, ma la supervisione della funzione rimane di competenza del CdA e del Comitato Controllo e Rischi⁵⁰. Le situazioni in cui il provider esterno può essere ritenuto responsabile riguardano in primis situazioni riconducibili all'inadempimento contrattuale⁵¹ del contratto di servizio, ad esempio se il provider non esegue le attività previste o non rispetta gli obblighi di riservatezza, oppure quando il provider risulta negligente o in errore professionale, ad esempio esegue verifiche in maniera superficiale o non compie i controlli definiti standard dalle best

⁴⁸ Art. 2086 e Art.2381 del Codice Civile.

⁴⁹ Art. 6 e 7 del D.Lgs. 231/2001

⁵⁰ IIA *Global Internal Audit Standards (2024)*, sezione "Governance of the Internal Audit Function"

⁵¹ Art. 1218 del Codice Civile "Responsabilità per inadempimento contrattuale"

practices. Il provider, quindi, è responsabile della corretta esecuzione tecnica e professionale del servizio che fornisce.

Rimanendo all'organo amministrativo dell'organizzazione cliente la responsabilità dello svolgimento della Funzione, questo deve poter monitorare l'attività svolta dal provider. In un contratto di outsourcing, il monitoraggio dell'attività svolta dal provider è basato su quelli che sono chiamati *Service Level Agreement* (SLA) e strumenti di verifica continua. Gli SLA descrivono come i servizi forniti devono essere misurati al fine di poter valutare come il provider sta svolgendo le attività previste, e cosa accade se lo svolgimento delle prestazioni non è conforme ai criteri e termini stabiliti⁵². Quando ci si affida ad un provider esterno è necessario che le prestazioni richieste e il livello minimo accettabile dello svolgimento di queste venga specificato, di modo tale che possa essere controllato, verificato e corretto in casi di difformità⁵³. Attraverso gli SLA si rende oggettiva la valutazione del servizio del provider, definendo gli standard minimi di servizio richiesti e azioni correttive o sanzioni contrattuali in caso questi non venissero rispettati. I criteri di valutazione possono riguardare le tempistiche di svolgimento del servizio, la qualità metodologica, la reattività, la completezza. Ad esempio, se si vuole valutare le tempistiche di svolgimento del servizio richiesto, l'organizzazione può calcolare la percentuale delle verifiche di audit completate entro una data prevista, rispetto alle verifiche totali previste dal piano di audit approvato; o ancora se oggetto di monitoraggio è la completezza si può calcolare la percentuale di raccomandazioni formulate dal provider rispetto alle aree esaminate. Inoltre, l'organizzazione cliente può monitorare il provider grazie a report mensili o trimestrali in cui si richiede di fare il resoconto delle attività che si stanno svolgendo e riunioni di coordinamento. Per ogni criterio di valutazione richiesto, oltre a stabilire i metodi di misurazione, devono essere stabiliti KPI (Key Performance Indicator) chiari, e relative soglie di accettabilità. Possiamo definire

⁵² *Che cos'è uno SLA?*, IBM, [Cos'è uno SLA \(service level agreement\)? | IBM](#) ultimo accesso 31/07/2025

⁵³ Service Level Agreement (SLA): cos'è e perché conviene stipularlo, ITimpresa soluzioni informatiche, <https://www.it-impresa.it/blog/service-level-agreement-sla-cose-e-perche-conviene-stipularlo/> ultimo accesso 31/07/2025

gli SLA ciò che l'organizzazione cliente richiede di fare al provider, e i KPI come l'impegno del provider viene misurato.

I vantaggi per l'organizzazione che ricorre al modello del full outsourcing sono per lo più riconducibili ai limiti del modello in-house, analizzato nel paragrafo precedente. Infatti, l'esternalizzazione della Funzione permette all'organizzazione di accedere a competenze specialistiche avanzate, che possono non essere presenti in un team interno, e soprattutto è un accesso che possiamo definire "di convenienza": l'organizzazione può decidere che tipo di supporto e attività deve essergli fornita in base alle necessità e ai bisogni che ha in un determinato momento. Il modello outsourcing garantisce una flessibilità operativa di rilevanza strategica, grazie alla quale possono essere risolte e gestite molteplici situazioni aziendali nel breve e nel lungo termine, sfruttando anche la possibilità di modulare il servizio richiesto in base a quelle che possono essere necessità straordinarie dell'organizzazione, ad esempio un periodo di crisi o un bisogno di moltiplicare i controlli a causa di possibili situazioni illecite. Esternalizzare le attività ad un provider esterno specializzato non solo permette l'accesso alle competenze dei professionisti, ma anche alle tecnologie e metodologie sempre aggiornate, appunto perché il servizio è fornito da professionisti esperti nella materia. Non dovendosi più occupare di quelle attività che non appartengono al core business dell'azienda, l'organizzazione può concentrarsi sui processi e sulle attività principali, aumentando l'efficienza nel perseguire l'oggetto dell'azienda⁵⁴.

Un altro vantaggio legato a questo modello organizzativo è rappresentato dal fatto che un provider esterno è percepito come più obiettivo e più indipendente rispetto all'organizzazione, non essendo inserito nella struttura aziendale: nonostante anche il team interno di internal auditors debba rispettare e attuare tutte le pratiche necessarie affinché il principio di indipendenza non venga minato, c'è comunque la percezione o il pericolo che la direzione possa avere un'influenza su questo, non

⁵⁴ Outsourcing, la redazione di IONOS in Startup Guide, pubblicato il 12 Settembre 2023 [Che cos'è l'outsourcing: definizione ed esempi - IONOS](#) ultimo accesso 24/07/2025

permettendo il regolare svolgimento delle attività della Funzione⁵⁵. Per un provider esterno questa percezione viene indebolita dal fatto che questo, al di fuori del contratto di servizio, non abbia nessun legame con l'organizzazione. A garanzia dell'indipendenza del provider esterno rispetto all'organizzazione cliente, e più specificatamente rispetto ai vertici dell'organizzazione, prima della conclusione del contratto di esternalizzazione devono essere valutati i possibili conflitti di interesse tra l'organizzazione e il provider; quest'ultimo deve adottare presidi specifici volti a garantire che nessun conflitto di interesse pregiudichi gli interessi dell'organizzazione esternalizzante⁵⁶.

A livello economico, esternalizzando la Funzione non si devono sostenere i costi di struttura per l'implementazione di tutto ciò che è necessario per far sì che la Funzione operi; diversa è la situazione in cui un'organizzazione in primis ha la Funzione interna e poi, per una o più ragioni, decide di esternalizzarla: in questo caso l'esternalizzazione può comportare costi superiori⁵⁷.

Come i vantaggi di questo modello possono essere riconducibili ai possibili svantaggi del modello in-house, allo stesso modo possiamo individuare gli svantaggi del modello outsourcing analizzando nuovamente e sotto un'altra accezione i vantaggi del modello in-house. Infatti, esternalizzare la Funzione implica che su di essa l'organizzazione non eserciti più la stessa supervisione che esercita su una funzione interna, e in più lo svolgimento delle attività esternalizzate dipendono interamente da un soggetto terzo⁵⁸, portando possibili conseguenze in caso di difficoltà del provider nel rispettare i tempi e gli standard qualitativi richiesti o in caso di risoluzione del contratto. Viene a mancare quella profonda conoscenza dei processi aziendali che può avere una funzione interna: il provider esterno dovrà studiare e capire il funzionamento dell'organizzazione da capo,

⁵⁵ *What is Internal Audit Outsourcing? Advantages and Disadvantages*, pubblicato in Accounting Hub, [What is Internal Audit Outsourcing? Advantages and Disadvantages - Accounting Hub](#) ultimo accesso 24/07/2025

⁵⁶ ART. 274 paragrafo 3 lettera b) del Regolamento Delegato (UE) 2015/35 della Commissione del 10 Ottobre 2024

⁵⁷ Ibid.

⁵⁸ Outsourcing, la redazione di IONOS in Startup Guide, pubblicato il 12 Settembre 2023 [Che cos'è l'outsourcing: definizione ed esempi - IONOS](#) ultimo accesso 24/07/2025

impiegando tempo sia nella vera e propria conoscenza, sia nell'analisi dei possibili rischi e loro qualifica come rilevanti o meno, per poi intervenire nella loro gestione. L'organizzazione deve sostenere ed aiutare il provider esterno in questo processo di conoscenza e raccolta di informazioni, dedicandogli tempo e risorse⁵⁹ Oltre al minor grado di supervisione sulla Funzione, vi è perdita di controllo anche sulle informazioni legate a questa, essendo condivise con un soggetto esterno all'organizzazione, il che potrebbe ledere alla riservatezza e sicurezza di queste.

La comunicazione tra team esterno e management aziendale diviene meno fluida, perché viene a mancare l'integrazione quotidiana del team di audit nei locali dell'organizzazione, e la comunicazione tra provider ed azienda è formalizzata e filtrata, avvenendo mediante figure interne quali referente interno o responsabile del contratto di servizio, tramite riunioni pianificate e report scritti, riducendo la possibilità di scambi informati e tempestivi.

Riassumendo, le motivazioni che possono spingere un'organizzazione a scegliere l'adozione di un modello outsourcing per la Funzione di Internal Audit possono essere la riduzione di costi fissi, evitando i costi di implementazione della funzione; la mancanza di sufficienti competenze interne specializzate e aggiornate, rischiando di avere una Funzione che opera in maniera non adeguata e inefficientemente; la necessità di concentrarsi in maniera più centrale alle attività core business dell'organizzazione, delegando attività non core a provider esterni più competenti e che possono fornire un giudizio più obiettivo e indipendente rispetto ad un team interno. Un'organizzazione può ricorrere all'outsourcing anche a causa delle proprie dimensioni aziendali ridotte, che non permettono di sostenere costi di implementazione e sostenimento della Funzione, e che non giustificano la creazione di un vero e proprio team interno. Secondo il principio di proporzionalità, infatti, l'organizzazione della Funzione deve essere proporzionata alla dimensione, alla complessità, alla natura e ai rischi di impresa⁶⁰.

⁵⁹ *What is Internal Audit Outsourcing? Advantages and Disadvantages*, pubblicato in Accounting Hub, [What is Internal Audit Outsourcing? Advantages and Disadvantages - Accounting Hub](#) ultimo accesso 24/07/2025

⁶⁰ Banca d'Italia, Circ. 285/2013:

Esaminando il modello in-house e il modello out-sourcing si può pensare quasi che l'uno sia l'opposto dell'altro, infatti, i vantaggi di uno possono essere visti come svantaggio dell'altro e viceversa. Alla scelta tra internalizzazione totale e completa esternalizzazione si possono opporre nuove necessità delle organizzazioni che non trovano soluzione in nessuno dei due estremi.

Una soluzione intermedia è rappresentata dal modello organizzativo del co-sourcing.

2.3 Il modello ibrido del co-sourcing

Il modello organizzativo del co-sourcing è un modello di collaborazione all'avanguardia, che si contrappone ai classici modelli in-house e full outsourcing. La collaborazione prevista dal modello si instaura tra un provider esterno e l'organizzazione cliente: più nel dettaglio, sia le risorse del provider esterno che le risorse dell'organizzazione cliente sono utilizzate e mescolate insieme con il fine di raggiungere un obiettivo condiviso⁶¹. I provider esterni, e le loro competenze, sono introdotti nei dipartimenti interni dell'organizzazione cliente: i dipendenti interni si trovano a lavorare congiuntamente e con il supporto dei membri del team del provider esterno; e ancora, alcune attività possono essere gestite internamente all'organizzazione ed altre attività vengono gestite dal provider esterno. L'idea sottostante questa tipologia di modello è quella di avere la possibilità di condividere il carico di attività, mantenendo un controllo maggiore rispetto al modello full outsourcing, e riducendo il rischio⁶² e i costi rispetto ad un modello in-house: la Funzione resta formalmente istituita all'interno dell'organizzazione, ma una parte di attività è svolta in sinergia con provider esterni.

⁶¹ *IL CO-SOURCING: COLLABORAZIONE 'SENZA CONFINI'*, pubblicato in Bloom Technology & Operations, [Outsourcing e Co-sourcing – Bloom](#) ultimo accesso 25/07/2025

⁶² Outsourcing e co-sourcing nelle strategie aziendali, di Annalisa Mugheddu (Marketing & communications Manager) pubblicato il 13 Maggio 2021; <https://www.linkedin.com/pulse/outsourcing-e-co-sourcing-nelle-strategie-aziendali-annalisa-mugheddu/> ultimo accesso 25/07/2025

Essendo un ibrido tra i due modelli organizzativi classici, anche la struttura del modello co-sourcing è un'intersezione tra le strutture dei due modelli. All'interno dell'organizzazione cliente si può distinguere il Chief Audit Executive (CAE), il quale ruolo è già stato approfondito nel paragrafo inerente al modello in-house. È colui che mantiene la responsabilità complessiva della funzione. Il CAE rimane il punto focale di interazione con la governance aziendale, e risponde direttamente al board. Dopodiché si possono distinguere gli Audit manager e i team composti da figure junior e senior di auditors: i primi presidiano la Funzione e, insieme ai secondi, si occupano di quelle attività che necessitano di una conoscenza profonda dei processi. Questi sono il punto di riferimento interno per le figure che appartengono al provider esterno, insieme alle quali gestiscono il rapporto operativo nello svolgimento delle attività. Il provider esterno, a differenza di quanto accadeva nel modello outsourcing, non sostituisce la Funzione interna, ma la integra con le proprie competenze e risorse⁶³. Solitamente le figure che un provider esterno mette a disposizione dell'organizzazione cliente, nella situazione di co-sourcing in materia di internal audit, sono auditor specializzati, che nell'organizzazione saranno auditor esterni, in campi specifici quali IT audit, compliance internazionale, o ancora cybersecurity e ESG. Inoltre, il provider esterno potrebbe avere il compito, in funzione degli accordi contrattuali e del grado di sviluppo della Funzione Internal Audit di supportare a livello metodologico e tecnologico (strumentazione, piattaforme e tecniche avanzate di audit) l'organizzazione cliente⁶⁴.

La collaborazione tra team interno e team esterno può essere:

- continuativa, quando si collabora per tutto il piano di audit annuale;
- modulare, quando si collabora su singoli progetti;

⁶³“What is co-sourcing and how does it help?”, di Derek Gallimore, pubblicato in *Outsource Accelerator*, 21 Ottobre 2024, [What is co-sourcing and how does it help? | Outsource Accelerator](#) ultimo accesso 25/07/2025

⁶⁴“Unlock internal audit full potencial through co-sourcing”, di Andres Castañeda (Grant Thornton Principal, Risk Advsoy) pubblicato in *Grant Thornton*, 03 Ottobre 2023 [Unlock internal audit's full potential through co-sourcing | Grant Thornton](#) ultimo accesso 25/07/2025

- intensiva, quando la collaborazione si instaura per necessità straordinarie, quali picchi di lavoro, assenze di personale o eccessivo turnover.

I meccanismi di coordinamento tra l'organizzazione e il provider esterno vengono solitamente formalizzati attraverso la stipula di un contratto di servizio personalizzato, anche questo approfondito nel paragrafo precedente inerente il modello full outsourcing; la differenza, rispetto al contratto di servizio analizzato precedentemente, è che sarà esplicitato nel contratto il fatto che le due parti svolgeranno l'operatività della Funzione congiuntamente, cooperando nelle verifiche e nelle attività, stabilendo un vero e proprio rapporto di "collaborazione" tra le due parti, e come questo deve essere gestito; di contro, verrà a mancare quindi l'attribuzione di tutto il lato operativo al provider esterno, tipico del contratto di servizio di full outsourcing.

I vantaggi del co-sourcing che spingono un'organizzazione a volerlo adottare come modello organizzativo sono legati principalmente alla flessibilità e al suo valore strategico, caratteristiche distintive del co-sourcing, che permettono di poter sfruttare i principali punti di forza dei modelli più classici. Questo tipo di modello è flessibile perché permette di ampliare rapidamente, o ridimensionare, le attività di audit in base alle esigenze del momento, evitando l'obbligo di assumere nuovo personale interno. L'organizzazione, grazie al supporto collaborativo di un provider esterno, può accedere a professionalità altamente specializzate, che in un team interno è difficile possedere (vantaggio appartenente al modello dell'outsourcing), senza perdere il controllo diretto e il presidio interno sull'attività della Funzione (vantaggio appartenente al modello in-house)⁶⁵.

Oltre i vantaggi ereditati dai classici modelli organizzativi, l'adozione del modello di co-sourcing permette il trasferimento di know-how e best practice: infatti, la collaborazione con il provider esterno permette al team interno di acquisire metodologie aggiornate che i primi hanno consolidato negli anni di esperienza. Inoltre, anche a livello economico, questo modello risulta vantaggioso grazie

⁶⁵ Ibid.

all'ottimizzazione dei costi rispetto al mantenimento di un team interno ampio e specializzato che assicuri un'alta qualità di audit, anche se comporta un investimento esterno⁶⁶.

Nonostante i numerosi e importanti fattori di successo che contraddistinguono il modello co-sourcing, non possono essere trascurate quelle che sono le sue potenziali criticità. La collaborazione tra provider esterno e organizzazione cliente può risultare complessa, perché richiede una continua gestione della relazione, che deve risultare chiara e definita sia per quanto riguarda i ruoli e le attività, sia per quanto riguarda le responsabilità e i flussi di comunicazione. In termini di responsabilità, i chiarimenti riportati per il modello outsourcing valgono anche per questo modello organizzativo: l'organizzazione cliente mantiene la responsabilità totale sulla Funzione, e mantiene il compito di sorvegliare la conformità delle attività svolte. Il provider esterno risponde solo in casi di negligenze, omissioni o condotte dolose sulla prestazione dei servizi ed obblighi quali esecuzione tecnica, competenza professionale e riservatezza. L'organizzazione cliente deve comunque monitorare e verificare il servizio fornito dal provider esterno, come nel modello di full outsourcing, e lo fa grazie all'inserimento nel contratto di servizio degli SLA, introdotti ed esaminati nel paragrafo precedente.

Il coinvolgimento di un fornitore esterno espone comunque l'organizzazione alla possibile fuga di informazioni riservate e sensibili, o comunque alla possibilità che l'organizzazione sviluppi un'eccessiva dipendenza operativa dal fornitore che può compromettere sia l'autonomia decisionale sia il controllo stesso della Funzione. Inoltre, la collaborazione tra le due parti potrebbe risultare non di facile istaurazione, a causa per esempio di un disallineamento culturale, differente comprensione del contesto operativo e obiettivi aziendali. A questo proposito diventa fondamentale attivare misure di integrazione tra le due parti, come

⁶⁶“*Internal audit: understanding co-sourcing and outsourcing models*”, a cura di Ashley Deihl, Kimberly Macedo, Colleen Lewis, pubblicato il 03 Gennaio 2025 in “*Bakertilly*”, <https://www.bakertilly.com/insights/internal-audit-co-sourcing-and-outsourcing> ultimo accesso 25/07/2025

onboarding congiunti e lavorare in team misti, in modo tale da assicurare un cultural fit delle parti e della Funzione stessa.

Dal punto di vista del provider esterno, il modello di co-sourcing porta vantaggi anche a quest'ultimo⁶⁷, perché gli permette di instaurare una relazione stabile e continuativa con il cliente, aumentando le possibilità di rinnovo e ampliamento dell'accordo; in più, lavorando a stretto contatto con il team interno si velocizza e migliora la comprensione del contesto aziendale, migliorando la qualità del lavoro svolto, e di conseguenza la soddisfazione del cliente.

Per ricapitolare, la motivazione che spinge un'organizzazione ad adottare il modello organizzativo di co-sourcing è la possibilità di poter optare per una soluzione ibrida tra i due modelli classici di in-house e outsourcing, soluzione adattabile all'organizzazione in caso di particolari necessità. Questo tipo di modello è molto apprezzata da quelle organizzazioni con un alto grado di complessità, soggette ad elevati standard di controllo, e che richiedono sia il mantenimento del pieno controllo sulla Funzione, sia l'accesso ad un bacino molto ampio di competenze specialistiche.

Nell'esaminare i due modelli organizzativi "puri", in-house e full outsourcing, e il modello ibrido, il co-sourcing, l'oggetto di confronto tra internalizzazione ed esternalizzazione è riguardato lo svolgimento operativo di quelle che sono le attività e le verifiche che la Funzione Internal Audit svolge, evidenziando che la responsabilità inerente alla Funzione, in tutti e tre i modelli, rimane nelle mani dell'organo amministrativo dell'organizzazione. Nel paragrafo dedicato al full-outsourcing è stata brevemente introdotta una tipologia di contratto di outsourcing, che può avere durata inferiore all'anno, ma che non ha ad oggetto l'esternalizzazione del lato operativo della Funzione. Un'organizzazione può

⁶⁷“What is co-sourcing and how does it help?”, di Derek Gallimore, pubblicato in *Outsource Accelerator*, 21 Ottobre 2024, [What is co-sourcing and how does it help? | Outsource Accelerator](#) ultimo accesso 25/07/2025

rivolgersi ad un provider esterno non solo per affidargli lo svolgimento operativo della Funzione, ma può anche richiedere solo un servizio consulenziale di professionisti specializzati in specifiche aree per formare il team interno su determinati temi e metodologie di svolgimento. L'organizzazione, in questo modo, si avvale di un supporto temporaneo che ha lo scopo di accrescere le conoscenze e le competenze tecniche del team interno, che possono riguardare la cybersecurity, la sostenibilità, la normativa vigente e la valutazione dei rischi finanziari complessi; acquisire l'uso di metodologie e best practice riconosciute a livello internazionale, come l'applicazione degli standard emanati dall'IIA; aggiornare le procedure interne di audit per garantire la conformità ai requisiti regolamentari; sviluppare la capacità di utilizzo di strumentazione tecnologica.

Il ricorso ad un servizio consulenziale di un provider esterno è stato introdotto durante l'analisi del modello full-outsourcing perché può essere considerata come una forma soft di outsourcing, che non riguarda l'esternalizzazione dell'operatività della Funzione, complementare al modello organizzativo estremo del full-outsourcing e propedeutico all'adozione di modelli ibridi come il co-sourcing⁶⁸.

⁶⁸ *Effective approaches to co-sourcing your internal audit*, RSM High Contrast 30 Ottobre 2023
https://rsmus.com/insights/services/risk-fraud-cybersecurity/effective-approaches-to-co-sourcing-your-internal-audit.html?utm_source=chatgpt.com ultimo accesso 30/07/2025

3. SOCIETÀ VIGILATE: CONTESTO NORMATIVO

Le società che vengono sottoposte ad un regime di controlli, supervisione obbligatoria e permanente da parte di autorità di vigilanza sono definite società vigilate. Queste vengono sottoposte a controlli sul rispetto delle normative settoriali e standard garantendo la stabilità, la trasparenza e la correttezza dei mercati in cui queste operano, al fine di tutelare l'interesse pubblico dei soggetti (clienti, risparmiatori e investitori) che si rivolgono a queste per la gestione del proprio denaro, dei propri risparmi o alle quali si affidano per perseguire interessi economici. Grazie al regime di vigilanza vengono evitati abusi di mercato, illeciti e comportamenti che possono danneggiare e minare la fiducia nei mercati finanziari a causa di manipolazioni di mercato e conflitti di interesse non gestiti, e viene protetta la diffusione di informazioni complete e veritiere, assicurando la conformità alle leggi in materia.

Le autorità di vigilanza hanno il compito di controllare che queste società operino in conformità delle normative settoriali⁶⁹. Sono più istituzioni indipendenti, ad ognuna delle quali competono specifici ambiti in attività economico/finanziarie. Nonostante si parli di istituzioni indipendenti, queste si coordinano⁷⁰ e collaborano⁷¹ tra loro, istituendo protocolli di intesa o comitati di coordinamento e attraverso lo scambio e l'inserimento di documenti ed informazioni in archivi congiunti, per agevolare l'esercizio delle rispettive funzioni.

In questo capitolo saranno esaminate nel dettaglio quali sono le società sottoposte a regime di vigilanza, le autorità di vigilanza incaricate di questo ruolo, e più nello specifico gli aspetti normativi e gli obblighi legati alla Funzione di Internal Audit di queste società, sia che si tratti di funzione internalizzata che esternalizzata.

⁶⁹ [Che cosa fa l'autorità di vigilanza?](#) Ultimo accesso 05/08/2025

⁷⁰ Art. 20 "Coordinamento dell'attività delle Autorità", L. 28 dicembre 2005, n. 262

⁷¹ Art. 21 "Collaborazione fra le Autorità", L. 28 dicembre 2005, n. 262

3.1 Tipologie di società vigilate (SGR, SIM, BANCHE ED INTEREDIARI FINANZIARI)

3.1.1 Società vigilate nella gestione collettiva del risparmio: SGR, SICAV e SICAF

Le SGR, le SICAV e le SICAF possono essere considerate appartenenti ad uno stesso gruppo funzionale perché operano nel settore della gestione collettiva: sono organismi di investimento collettivo del risparmio (OICR) ma, pur condividendo l'oggetto, presentano proprie caratteristiche, differenze nella regolamentazione e specifiche peculiarità. Tutte sono sottoposte alla vigilanza congiunta di Banca d'Italia e Consob, aspetto che verrà approfondito nel sottoparagrafo successivo.

Le SGR, acronimo che sta ad indicare Società di Gestione del Risparmio, sono società autorizzate a prestare servizio di raccolta e gestione del risparmio, servizio che può prestare per conto di terzi sia a livello individuale che collettivo. Principalmente le attività esercitabili da queste società finanziarie sono la gestione di fondi comuni di investimento (che possono essere di istituzione propria o dati in gestione da SICAV e SICAF), portafogli, fondi immobiliari e l'istituzione e la gestione di fondi pensione, andando ad operare in tutti i campi riguardanti la gestione patrimoniale⁷²; possono, inoltre, prestare servizi di consulenza in materia di investimenti e svolgere attività connesse e strumentali a quelle sopra elencate.⁷³ Le SGR per operare devono essere autorizzate dalla Banca d'Italia, previo parere della Consob, che ne verifica i requisiti normativi. Le condizioni che devono ricorrere affinché la SGR ottenga l'autorizzazione ad operare sono elencate nell'Art. 34 del TUF⁷⁴, in cui viene indicata la forma giuridica che la SGR deve assumere, ovvero società per azioni, e il minimo capitale sociale versato

⁷² "Le società di gestione del risparmio o SGR", Borsa Italiana FTA Online News, 08 Luglio 2020, [Le società di gestione del risparmio o SGR - Borsa Italiana](#) ultimo accesso 08/09/2025

⁷³ Art. 33 "Attività esercitabili" TUF D.Lgs 24 febbraio 1998 n.58

⁷⁴ Art.34 "Autorizzazione della società di gestione del risparmio" TUF D.Lgs 24 febbraio 1998 n.58

determinato dalla Banca d'Italia stessa, attualmente un milione di euro. Altre condizioni dettate dallo stesso articolo riguardano l'obbligo di istituzione della sede legale e della direzione generale della società su territorio italiano, il necessario possesso dei requisiti di onorabilità e professionalità per i soggetti che svolgono funzioni di amministrazione, direzione e controllo all'interno della società ed onorabilità per i partecipanti al capitale. In più, per ottenere l'autorizzazione, le società in oggetto devono contenere nella denominazione sociale la dicitura "società di gestione del risparmio" e devono presentare, accompagnato da atto costitutivo e statuto, un programma sull'attività iniziale e una relazione sulla struttura organizzativa della stessa società.⁷⁵ Una volta ottenuta l'autorizzazione, la SGR per operare deve essere iscritta in uno specifico albo, tenuto dalla Banca d'Italia⁷⁶.

Le SGR operano amministrando i risparmi degli investitori raccolti attraverso la vendita di quote di fondi OICR (Organismi di Investimento Collettivo del Risparmio), che costituiscono e gestiscono. I capitali raccolti andranno a rappresentare una frazione del complessivo patrimonio del fondo, e la SGR ha il compito di investirli in strumenti finanziari o immobiliari in maniera diversificata e orientata al contenimento del rischio. È opportuno evidenziare che nelle SGR vi è separazione patrimoniale tra il patrimonio dei fondi e quello della SGR, e tra i patrimoni dei diversi fondi che la SGR gestisce⁷⁷. Le SGR selezionano come investire il patrimonio del fondo, individuando strumenti finanziari o beni reali che corrispondono agli obiettivi di investimento, rispettano i limiti normativi, la strategia e il regolamento del fondo, con l'obiettivo di massimizzare il rendimento compatibilmente rispettando il profilo di rischio dichiarato dal regolamento del fondo⁷⁸. Le quote dei fondi possono essere collocate presso il pubblico direttamente, tramite la società madre, indirettamente, tramite banche, SIM e

⁷⁵ "Le società di gestione del risparmio o SGR", Borsa Italiana FTA Online News, 08 Luglio 2020, [Le società di gestione del risparmio o SGR - Borsa Italiana](#) ultimo accesso 08/09/2025

⁷⁶ Art. 35 "Albo" TUF D.Lgs 24 febbraio 1998 n.58

⁷⁷ Art. 36 "Fondi comuni di investimento" TUF D.Lgs 24 febbraio 1998 n.58

⁷⁸ "SGR cosa sono e cosa fanno", Fondo Gomma Plastica, 28 Maggio 2025; [Società di Gestione del Risparmio \(SGR\): cosa sono e cosa fanno? - Fondo Gomma Plastica](#) ultimo accesso 08/09/2025

consulenti finanziari, o tramite piattaforme fintech. In relazione alla rete distributiva, le SGR devono vigilare sulla correttezza di questa, nel rispetto della disciplina MIFID II. I fondi gestiti da queste società non possono custodire in autonomia gli strumenti finanziari e la liquidità, per questo motivo per ogni fondo gestito è obbligatoria l'individuazione di una banca depositaria, la quale ha la funzione di custodire, controllare e verificare la legittimità delle operazioni e la tutela del patrimonio. Le SGR devono poi monitorare e valutare in maniera costante sia il rendimento che la rischiosità del portafoglio, e adempiere ai compiti di tipo amministrativo e di trasparenza, quali: determinare il valore delle quote/azioni (NAV), la redazione dei rendiconti periodici e dei prospetti da presentare agli investitori, con i quali la SGR deve mantenere una comunicazione attiva per riportare i vari aggiornamenti, e comunicare alle autorità di vigilanza eventuali segnalazioni. Le SGR possono gestire sia fondi aperti che fondi chiusi, a seconda della tipologia di fondo e dell'autorizzazione: i fondi aperti non hanno una durata predefinita; perciò, permettono all'investitore di chiedere liberamente il rimborso delle quote/azioni⁷⁹, i fondi chiusi hanno una durata predefinita e non consentono il rimborso anticipato delle quote. Le SGR non garantiscono un rendimento minimo, quindi, in caso di richiesta di rimborso, in fondi aperti il valore della quota varia in base alla performance del fondo: all'investitore sarà corrisposto il valore attuale della quota (NAV), il quale include il surplus o la perdita dell'investimento, al netto di eventuali costi o commissioni. Nei casi di fondi chiusi, invece, i capitali sono restituiti alla scadenza del fondo, ricevendo l'investitore la quota di liquidazione finale (data dal valore complessivo del fondo liquidato alla chiusura).

Le SICAV (Società di investimento a capitale variabile) e le SICAF (Società di investimento a capitale fisso) sono organismi di investimento collettivo del risparmio (OICR), e si possono definire come veicoli societari per la raccolta del

⁷⁹ Art.1 lettera k-bis TUF D.Lgs 24 febbraio 1998 n.58

risparmio dagli investitori. Anche queste, come le SGR, vengono costituite quindi come società per azioni, con oggetto sociale esclusivo la gestione collettiva del risparmio: sono costituite esclusivamente per la raccolta di risparmi da più investitori e il loro investimento secondo definite strategie e politiche. In questo caso i soggetti investitori non mantengono un ruolo “passivo” come nelle SGR: nelle SICAV e nelle SICAF gli investitori sottoscrivono azioni, e non quote come nelle SGR, diventando azionisti con diritti amministrativi e patrimoniali, se previsti dallo statuto. Nelle SICAV e nelle SICAF il patrimonio del fondo e il patrimonio della società coincidono, ciò vuol dire che il fondo non esiste come entità separata e gli investitori partecipano direttamente al capitale sociale, a differenza delle SGR, nelle quali si è già sottolineato che il patrimonio del fondo è separato dal patrimonio della società e da quello di altri fondi⁸⁰.

Anche le SICAV e le SICAF per operare devono essere autorizzate dalla Banca d'Italia, previo parere della Consob, che ne stabilisce le condizioni necessarie: la forma giuridica di società per azioni, il posizionamento di sede legale e direzione generale nel territorio italiano, un minimo capitale sociale di un milione di euro (che scende a cinquecentomila in caso di SICAF riservata a investitori professionali), i requisiti previsti per i titolari delle partecipazioni e per i soggetti che svolgono le funzioni amministrative⁸¹e altre condizioni già specificate in materia di SGR, come la presentazione del programma di attività, struttura organizzativa ed investimenti previsti. Lo statuto di queste società, oltre che prevedere l'oggetto esclusivo di investimento collettivo del patrimonio, possono prevedere limiti all'emissione di azioni nominative, la possibilità di emettere frazioni di azioni e vincoli di trasferibilità, tutti aspetti legati alla caratteristica della sottoscrizione di azioni, e non di quote, da parte dell'investitore. SICAV e SICAF, una volta autorizzate, devono essere iscritte in albi tenuti da Banca d'Italia.⁸²Come succede per le SGR, anche SICAV e SICAF devono individuare una banca

⁸⁰ “Differenze tra fondi comuni di investimento” di Enrico Mantovanelli, 24 Settembre 2019; [Differenze tra fondi comuni di investimento, SGR e SICAV - Enrico Mantovanelli](#) ultimo accesso 09/09/2025

⁸¹ Art. 35-bis “Costituzione” TUF D.Lgs 24 febbraio 1998 n.58

⁸² Art. 35-ter “Albi” TUF D.Lgs 24 febbraio 1998 n.58

depositaria alla quale appartiene il compito di custodia e di controllo sulla conformità delle operazioni, come ulteriore tutela degli interessi degli investitori. Le SICAF sono OICR chiusi, appartengono al gruppo di fondi di investimento alternativi (FIA) e raccolgono i risparmi da investire come patrimonio collettivo tramite l'offerta di proprie azioni e strumenti partecipativi, indicati nello statuto della società. Nelle SICAF il capitale sociale è fisso, ovvero può essere modificato esclusivamente tramite deliberazioni assembleari; quindi, non varia automaticamente in funzione delle sottoscrizioni e dei rimborsi degli investitori. Le azioni non vengono rimborsate su richiesta degli investitori, ma bisogna attendere la scadenza del fondo (per fondi non quotati).

Nelle SICAV, invece, il capitale è variabile, il che vuol dire che questo aumenta o diminuisce in base alle entrate e le uscite degli investitori. In genere le azioni delle SICAV sono rimborsabili in qualsiasi momento su richiesta dell'investitore, e il capitale sociale è sempre uguale al patrimonio netto detenuto dalla società.

Le SICAF e le SICAV, dopo aver istituito un fondo comune di investimento, possono decidere se autogestirlo o delegarne la gestione a società di gestione autorizzate a prestare il servizio di gestione collettiva del risparmio e iscritte negli appositi albi (SGR o gestori UE abilitati)⁸³. La decisione di delega della gestione può essere portata da uno sviluppo non sufficiente della struttura operativa di SICAV e SICAF, o a causa di scarse risorse professionali per una corretta gestione, o semplicemente perché non c'è interesse nella gestione diretta del patrimonio, preferendone l'esternalizzazione. In questo caso il soggetto delegato opera in nome e per conto della società delegante, di conseguenza non diventa proprietaria del patrimonio, occupandosi solamente di tutta la parte gestionale: prendere decisioni sugli investimenti da attuare, svolgere attività di analisi, rendicontazione e valutazione dei fondi. Il soggetto delegato, nell'attività di gestione, deve rispettare la strategia e gli obiettivi del soggetto delegante, operando comunque nell'interesse dei partecipanti al fondo. Nelle SICAV e SICAF che si appoggiano

⁸³ Art. 32-quarter "Riserva di attività" TUF D.Lgs 24 febbraio 1998 n.58

ad un gestore interno, lo statuto deve prevedere l'indicazione della società a cui è affidata la gestione e la definizione di procedure per assicurare la continuità della gestione in caso di cessione di delega e sostituzione del gestore esterno, e nella denominazione delle società stesse deve essere indicato che la gestione è esterna⁸⁴. Le SICAV e le SICAF che si appoggiano ad un gestore esterno mantengono la responsabilità nei confronti degli investitori e delle autorità di vigilanza, e ha come obbligo quello di monitorare costantemente, documentandone i controlli, l'operato del gestore esterno. Se il controllo sul gestore esterno non è adeguato, o addirittura viene a mancare, allora queste sono responsabili per eventuali errori e violazioni del gestore esterno. Il gestore esterno risponde contrattualmente verso i soggetti mandatarî se non operano in rispetto delle loro strategie di investimento, nell'interesse dei partecipanti e nei limiti normativi.

3.1.2 La vigilanza su SGR, SICAV e SICAF

SGR, SICAV e SICAF sono soggette alla vigilanza congiunta di Banca d'Italia e CONSOB, secondo una ripartizione funzionale delle competenze. Banca d'Italia è la banca centrale della Repubblica Italiana, fa parte del Sistema Europeo delle Banche Centrali ed è l'ente di diritto pubblico incaricato di garantire la stabilità del sistema finanziario e la promozione dell'interesse generale. La CONSOB (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa) è un'autorità di vigilanza italiana incaricata di supervisionare i mercati finanziari per garantire trasparenza, correttezza ed efficienza. Nella vigilanza su SGR, SICAV e SICAF le due autorità collaborano in maniera coordinata, grazie alla stipula di un protocollo di intesa, attraverso lo scambio di informazioni e attraverso una reciproca comunicazione di eventuali irregolarità e provvedimenti assunti, vigilando sul rispetto dei regolamenti e delle disposizioni che rientrano nelle proprie distinte competenze; infatti, Banca d'Italia è competente per quanto riguarda la stabilità patrimoniale e

⁸⁴ ART. 38 "Sicav e Sicafe che designano un gestore esterno" TUF D.Lgs 24 febbraio 1998 n.58

il contenimento del rischio (esercita una vigilanza prudenziale); CONSOB è competente per quanto riguarda la correttezza e la trasparenza dei comportamenti (esercita una vigilanza comportamentale)⁸⁵. In primis, come si è già anticipato, Banca d'Italia esamina la documentazione obbligatoria che le società devono inviare per ottenere l'autorizzazione ad operare, e in accordo con CONSOB, abilita le società ad operare se queste possiedono i requisiti necessari e rispettano le condizioni poste. Banca d'Italia è autorizzata a effettuare ispezioni in loco per verificare il giusto svolgimento dei processi interni e il rispetto della relativa normativa, e può richiedere ulteriori documentazioni per svolgere verifiche e controlli, o imporre misure correttive volte ad evitare scorrettezze o migliorare lo svolgimento delle attività (ad esempio, se una SGR presenta delle inefficienze nella gestione del rischio, Banca d'Italia può imporre delle modifiche organizzative). In casi di violazioni può sanzionare le società o, in casi più gravi, revocare l'autorizzazione ad operare. CONSOB controlla la completezza, la chiarezza e la veridicità di prospetti e documenti d'offerta ed effettua controlli sulla pubblicità finanziaria (ad esempio se vengono pubblicizzati futuri rendimenti senza l'indicazione dei relativi rischi, CONSOB può vietare la pubblicità relativa a strumenti e fondi, sanzionando il promotore). Può anche questa autorità richiedere ulteriore documentazione necessaria allo svolgimento di ispezioni e può imporre obblighi correttivi o, ancora, sospendere o vietare l'offerta al pubblico. In casi di violazione può sanzionare amministrativamente le società e, in caso di sospetto di reato, deve comunicare e trasmettere tutte le informazioni in materia alle autorità competenti (Procura della Repubblica, Banca d'Italia, altre autorità). Nonostante l'autonomia di intervento delle due autorità, queste notificano formalmente una all'altra i propri interventi che possono impattare o costituire informazioni importanti per l'ambito di competenza dell'altra, per agevolare il coordinamento interistituzionale ed evitare conflitti di interesse o eventuali inadeguatezze dei controlli. Possiamo dividere l'attività di vigilanza delle due

⁸⁵ Art. 5 "Finalità e destinatari della vigilanza" TUF D.Lgs 24 febbraio 1998 n.58

autorità in tre fasi: la vigilanza preventiva, che riguarda l'autorizzazione e l'approvazione dei prospetti delle società; la vigilanza in itinere che viene svolta ad esempio con i controlli sugli aspetti patrimoniali o sulla correttezza dell'informativa agli investitori; la vigilanza repressiva che riguarda i provvedimenti di sospensione e revoca o di sanzionamento. Le società vigilate sono obbligate a segnalare e comunicare eventuali eventi rilevanti, e a collaborare in caso di ispezioni e richieste da parte delle autorità di vigilanza.

3.1.3 Società di intermediazione mobiliare (SIM)

Le Società di Intermediazione Mobiliare (SIM) sono soggetti, diversi da banche ed intermediari finanziari (iscritti nell'albo previsto dall'art.106 del T.U.B) a cui è riservato l'esercizio professionale di attività e servizi di investimento nei confronti del pubblico⁸⁶, la prestazione di servizi accessori ed altre attività finanziarie connesse o strumentali; rientrano, quindi, nella categoria delle imprese di investimento⁸⁷. Anche questo soggetto è sottoposto alla vigilanza congiunta di Banca d'Italia e di CONSOB.

La SIM non può operare se non viene autorizzata dalla CONSOB, sentito il parere di Banca d'Italia e dopo che quest'ultima ne abbia verificato i requisiti patrimoniali. L'autorizzazione è concessa entro sei mesi dalla presentazione della domanda da parte della SIM, se questa rispetta le condizioni previste. La SIM deve essere costituita sotto la forma giuridica di società per azioni e avere sede legale e direzione generale situate nel territorio italiano. Le condizioni prevedono un capitale versato minimo, stabilito da Banca d'Italia in base ai servizi di investimento prestati dalla società, e l'obbligo di contenere nella denominazione societaria la dicitura di "società di intermediazione mobiliare". Nel presentare la domanda di autorizzazione devono essere fornite informazioni complete inerenti

⁸⁶ Art.18 "Soggetti" TUF D.Lgs 24 febbraio 1998 n.58

⁸⁷ "Società di intermediazione mobiliare" di Borsa Italiana; 21 Settembre 2007, [Le SIM - Borsa Italiana](#) ultimo accesso 11/09/2025

al programma di attività previsto, con specifica dei tipi di operazioni che si vogliono compiere, la struttura organizzativa e i controlli interni della società, oltre che statuto e atto costitutivo. L'ottenimento dell'autorizzazione implica l'iscrizione da parte di CONSOB della SIM nell'apposito albo, e la comunicazione dell'avvenuta iscrizione a Banca d'Italia.

Le attività che una SIM può svolgere sono servizi di investimento, sia per conto proprio che per conto terzi (l'acquisto e la vendita di strumenti finanziari con risorse proprie o l'acquisto e la vendita di titoli per conto di un cliente), la distribuzione di strumenti finanziari e la gestione di portafogli clienti. Queste società possono anche svolgere attività di ricezione di ordini dal cliente e la trasmissione ad altri intermediari per l'esecuzione, e prestare servizi di consulenza in materia di investimenti⁸⁸.

Quando la SIM opera per proprio conto utilizza il capitale dell'impresa per la realizzazione di operazioni, assumendosi gli eventuali rischi connessi quali rischio di mercato, di credito e di liquidità. Prima di procedere, le operazioni sono valutate negli aspetti dei rischi connessi e delle potenziali opportunità redditive, grazie alle strutture interne dedicate. Una volta valutate le operazioni, la SIM compra o vende in autonomia gli strumenti finanziari, ed il regolamento delle operazioni avviene direttamente sul conto della SIM stessa. Nel caso in cui la SIM opera per conto di terzi, la maniera di operare può avvenire in due modalità: la SIM può ricevere un ordine dal cliente oppure può gestire un portafoglio affidatogli, o ancora fornire al cliente servizi di consulenza. In questi casi la SIM verificherà le operazioni da attuare in base ai rischi connessi e alle opportunità redditive anche in base alla coerenza di questi con il profilo del cliente (obiettivi, propensione al rischio). Se la SIM non gestisce direttamente il portafoglio del cliente, ma opera per la ricezione ed esecuzione di un ordine, questa deve valutare l'appropriatezza del cliente relativamente all'operazione da svolgere. Se, invece, la SIM sta prestando servizio di consulenza, questa deve valutare l'adeguatezza del cliente

⁸⁸ Art. 1 TUF D.Lgs 24 febbraio 1998 n.58

relativamente all'operazione. I criteri di appropriatezza ed adeguatezza sono tutele per l'investitore, la differenza tra i criteri sta nel tipo di servizio che la SIM sta prestando al cliente: nel caso dell'appropriatezza⁸⁹ la società esegue l'ordine del cliente, il quale mantiene l'autonomia decisionale sulle operazioni da svolgere. La verifica dell'appropriatezza ha un grado di tutela minore per l'investitore, perché si presume che questo sia autonomo, con conoscenza ed esperienza sufficiente per la comprensione delle operazioni. Con questo presupposto, la SIM, in caso valutasse inappropriata un'operazione, può solo condividere con il cliente il proprio parere, e quest'ultimo può decidere se eseguire comunque l'ordine o no. Nel caso dell'adeguatezza⁹⁰ la SIM presta un servizio di consulenza al cliente o gestione patrimoniale, quindi, la società valuta se l'operazione è idonea rispetto agli obiettivi, profilo di rischio e situazione finanziaria del cliente. In caso di inadeguatezza, la società può vietare l'esecuzione dell'operazione, esercitando un grado di tutela molto alto per il cliente.

Una volta effettuate le varie valutazioni la SIM esegue le operazioni, le quali verranno regolate direttamente sul conto della SIM se sta operando per proprio conto, o sul conto del cliente. Quando la SIM opera per conto terzi, i titoli sono custoditi separatamente dal patrimonio della società⁹¹, ed è obbligata ad informare il cliente tramite conferme d'ordine, report periodici sulle performance e avvenimenti rilevanti.

3.1.4 La vigilanza sulle Società di intermediazione mobiliare (SIM)

Anche sulle SIM, Banca d'Italia e CONSOB vigilano congiuntamente secondo la ripartizione funzionale delle competenze. Banca d'Italia esercita una vigilanza prudenziale volta a garantire la stabilità patrimoniale, l'adeguatezza dei controlli

⁸⁹ Art.25 direttiva 2014/65/UE

⁹⁰ Art.25 direttiva 2014/65/UE

⁹¹ Art. 22 TUF D.Lgs 24 febbraio 1998 n.58

interni e la continuità operativa; CONSOB esercita una vigilanza comportamentale volta ad assicurare la correttezza, la trasparenza e la tutela degli investitori.

L'attività di prestazione di servizi di investimento su strumenti finanziari rientra nelle competenze dell'autorità di vigilanza della CONSOB, la quale può autorizzare o revocare o pronunciare la decadenza dell'autorizzazione della società, sempre sentito il parere vincolante di Banca d'Italia. Le società di intermediazione mobiliare possono essere distinte in: SIM di classe 1, che vengono considerate più semplici e meno rischiose per la loro operatività limitata, e di conseguenza soggette a una vigilanza semplificata; le Sim di classe 2, che vengono considerate a piena rischiosità operativa e soggette ad una vigilanza rafforzata. Per le SIM di classe 1 l'autorizzazione è rilasciata dalla Banca Centrale Europea, su richiesta della Banca d'Italia e le condizioni previste sono differenti da quelle esaminate precedentemente⁹².

Per vigilare le SIM, le autorità di vigilanza possono richiedere informazioni periodiche o straordinarie e svolgere ispezioni in loco. La SIM è tenuta a comunicare alle autorità di vigilanza eventi rilevanti, come modifiche nell'assetto proprietario o nella governance, inviare segnalazioni periodiche e notificare eventuali violazioni interne e rischi rilevanti. Le società hanno l'obbligo di facilitare lo svolgimento delle verifiche da parte delle autorità, agevolando l'accesso alle documentazioni e fornendo i chiarimenti dovuti e richiesti. In caso dell'insorgere di conflitti di interesse nella prestazione di servizi di consulenza o esecuzione di ordini, la SIM deve darne immediata comunicazione alla CONSOB, ed è anche obbligata a trasmettere, sia a quest'ultima che a Banca d'Italia, tutti i dettagli sulle operazioni effettuate per conto dei clienti, entro certi termini, per permettere alle autorità di effettuare controlli sull'antiriciclaggio e market abuse. Le SIM, a differenza delle società precedentemente esaminate, sono obbligate a notificare alla CONSOB le politiche adottate in materia di best execution e di segnalare eventuali sospetti di manipolazione di mercato e insider trading.

⁹² Art. 20-bis 1 TUF D.Lgs 24 febbraio 1998 n.58

3.1.5 Banche ed Intermediari finanziari

La scelta di esaminare insieme questi due soggetti è portata dal fatto che la principale normativa a cui sono soggetti è per lo più comune (riferimento al *Testo Unico Bancario Decreto Legislativo 1° settembre 1993, n. 385, Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia*), facilitando l'evidenziare di aspetti comuni e di principali differenze.

Viene definita “banca” l'impresa abilitata e a cui è riservato l'esercizio dell'attività bancaria⁹³, consistente l'attività di raccolta di risparmio tra il pubblico e l'attività di concessione del credito. Per attività di raccolta di risparmio si intende l'acquisizione di fondi connessa all'obbligo di rimborso, il quale può avvenire tramite deposito o altra forma⁹⁴. Si precisa che questa attività, svolta dalle banche, è differente da quella già esaminata e svolta dai gestori del risparmio: il gestore del risparmio non garantisce un rimborso minimo perché questo è influenzato dalla performance del fondo; la banca è soggetta all'obbligo giuridico di restituire integralmente il capitale raccolto. Le banche possono anche esercitare qualsiasi altra attività finanziaria, nei limiti e nel rispetto delle rispettive discipline, ed attività connesse e strumentali a quelle elencate.

Per essere costituite ed ottenere l'autorizzazione ad operare, rilasciata dalla Banca Centrale Europea su proposta di Banca d'Italia, le banche hanno l'obbligo di forma giuridica di società per azioni, o di società cooperativa per azioni a responsabilità limitata (solo per banche popolari e banche di credito cooperativo⁹⁵), e di versare un capitale minimo, in sede di costituzione, determinato dalla Banca d'Italia. Inoltre, l'ottenimento dell'autorizzazione è sottoposto al rispetto di ulteriori condizioni, in parte coincidenti con quelle già esaminate in precedenza: la sede legale e la direzione generale delle banche devono essere presenti all'interno del

⁹³ Art.10 TUB D.Lgs 1° settembre 1993, n. 385

⁹⁴ Art.11 TUB D.Lgs 1° settembre 1993, n. 385

⁹⁵ Art.28 TUB D.Lgs 1° settembre 1993, n. 385

territorio italiano, il rispetto dei requisiti di onorabilità, indipendenza e professionalità (oltre che il rispetto dei criteri di competenza e correttezza) per gli esponenti aziendali e i partecipanti al capitale, e deve essere presentato il programma di attività, l'atto costitutivo e lo statuto. Nel caso si tratti di un gruppo bancario vengono richieste ulteriori informazioni riguardanti la struttura organizzativa del gruppo stesso, come l'indicazione della capogruppo, delle società di partecipazione finanziaria appartenenti al gruppo e la descrizione dei processi e meccanismi di gestione ed organizzazione del gruppo societario⁹⁶.

Come anticipato, le attività tipiche delle banche si distinguono nella raccolta del risparmio tra il pubblico, ovvero l'acquisizione di fondi, che può avvenire sotto forma di depositi o altre forme, e la concessione di finanziamenti a breve e lungo termine tramite mutui ipotecari, prestiti personali ed aziendali, aperture di credito. Queste due attività da parte della banca devono essere svolte e prestate tenendo il rispetto dei principi di sana e prudente gestione⁹⁷: l'obbligo si garantisce solidità patrimoniale ed efficienza organizzativa, equilibrio dei rischi assunti e del sistema finanziario, rispetto delle regole di buona condotta e garantire la tutela degli investitori e dei depositanti.

La banca può anche svolgere altre attività diverse da quelle appena riportate, previa autorizzazione delle competenti autorità di vigilanza, che rientrano nell'area delle attività finanziarie, quali ad esempio la gestione di portafogli, consulenza in materia di investimenti, distribuzione di prodotti finanziari o assicurativi. Nel caso in cui la banca intenda prestare servizi e attività di investimento non deve richiedere una nuova autorizzazione (diversamente da quanto visto per le SIM, che devono essere autorizzate per ogni servizio o attività prestata), ma darne comunicazione alla CONSOB⁹⁸, al fine di permettere lo svolgimento della pertinente vigilanza in materia di trasparenza e correttezza, in ottemperanza della funzionale divisione delle competenze.

⁹⁶ Art. 14 "Autorizzazione all'attività bancaria" TUB D.Lgs 1° settembre 1993, n. 385

⁹⁷ ART.5 TUB D.Lgs 1° settembre 1993, n. 385

⁹⁸ ART.18 Dlgs. 24 febbraio 1998, n.58

Gli intermediari finanziari rientrano nella categoria dei soggetti operanti nel settore finanziario; sono, quindi, i soggetti a cui è riservata l'attività di concessione di finanziamenti nei confronti del pubblico, sotto qualsiasi forma. Per esercitare tale attività devono essere autorizzati e iscritti in un apposito albo tenuto dalla Banca d'Italia⁹⁹. Anche questi, al fine di ottenere l'autorizzazione ad operare dalla Banca d'Italia, devono sottostare a condizioni quali la forma giuridica di costituzione in società per azioni, in accomandita per azioni, a responsabilità limitata e cooperativa e versare un capitale minimo determinato dalla Banca d'Italia. Le altre condizioni previste sono le stesse previste per le banche. Gli intermediari finanziari concedono finanziamenti tramite prestiti personali o finalizzati, finanziamenti a medio e lungo termine, microcredito ed altre forme autorizzate. Inoltre, se autorizzati, possono prestare servizi di investimento e pagamento. Con un'ulteriore autorizzazione, accompagnata dall'obbligo di iscrizione all'albo dedicato, possono anche emettere moneta elettronica e prestare servizi di pagamento a questa connessa. Focalizzandoci sull'attività principale di questi soggetti, il processo di concessione del credito inizia con la presentazione della richiesta di finanziamento da parte del cliente. Tale richiesta deve contenere la finalità del finanziamento e l'indicazione dell'importo, la durata del prestito ed eventuali garanzie offerte. Nella categoria di finanziamento rientrano il prestito personale, il leasing finanziario o altre forme di credito quale cessione del quinto e operazioni di factoring. L'intermediario, ricevuta la domanda, avvia l'istruttoria, ovvero la valutazione della capacità di rimborso del cliente. Questa fase avviene in maniera distinta a seconda se il cliente è un privato o un'impresa: in caso di privato, l'intermediario valuterà il reddito netto mensile, il rapporto tra la rata di rimborso e il reddito, lo storico creditizio e le eventuali garanzie personali o reali presentate dal cliente; nel caso in cui il cliente sia un'impresa, l'intermediario, oltre che verificare lo storico creditizio e le eventuali garanzie, analizzerà il bilancio e il business plan dell'impresa. Solo dopo che l'istruttoria si conclude con esito

⁹⁹ Art. 106 "Albo intermediari finanziari" TUB D.Lgs 1° settembre 1993, n. 385

positivo viene deliberata la concessione del credito e vengono definite le condizioni contrattuali: vengono definiti l'importo, la durata del finanziamento, il piano di ammortamento ed eventuali clausole accessorie. Tutte le condizioni e le caratteristiche legate alla concessione del credito devono essere messe per iscritto in un contratto che rispetti e sia conforme agli obblighi di trasparenza. Il finanziamento viene accreditato direttamente al cliente in conto corrente o come pagamento del bene/servizio oggetto della richiesta del finanziamento. Nel corso della vita del finanziamento, l'intermediario è tenuto al monitoraggio dell'andamento dei rimborsi e, in caso eventuali ritardi e insolvenze da parte del cliente, a segnalare tali situazioni critiche alla Centrale dei Rischi (CR) di Banca d'Italia per avviare le procedure di recupero crediti previste. La CR è un sistema informativo che si occupa di raccogliere i dati inerenti ai debiti dei clienti nel sistema finanziario, con il fine di supportare gli operatori nella valutazione del merito creditizio¹⁰⁰.

3.1.6 La vigilanza su Banche e Intermediari finanziari

Le banche che operano in Italia sono soggette ad un sistema di vigilanza multilivello, esercitato congiuntamente da Banca d'Italia e Banca Centrale Europea (BCE). In armonia con il Regolamento (UE) n. 1024/2013¹⁰¹, adottato il 15 ottobre 2013 che ha portato alla creazione dell'Unione bancaria europea, la vigilanza bancaria è svolta con il fine di rafforzare la stabilità finanziaria, integrandola a livello europeo per ridurre la frammentazione del mercato. È con questi presupposti che la vigilanza bancaria è organizzata nel sistema di vigilanza finanziaria del Meccanismo di Vigilanza Unico (MVU)¹⁰², composto dalla Banca Centrale Europea e dalle autorità competenti degli Stati membri. Le disposizioni

¹⁰⁰ "Centrale dei Rischi", in Banca d'Italia, [Banca d'Italia - Accesso ai dati della Centrale dei Rischi](#) ultimo accesso 21/09/2025

¹⁰¹ Regolamento (UE) n. 1024/2013

¹⁰² Ibid

del MVU¹⁰³ prevedono differenti modalità di cooperazione tra la BCE e le autorità nazionali (in Italia Banca d'Italia): la BCE esercita la vigilanza diretta sulle banche di maggiori dimensioni e più significative, la Banca d'Italia vigila direttamente sulle banche meno significative e collabora con la BCE nella vigilanza sulle banche significative. Vengono considerate significative le banche che contano attivi superiori ai trenta miliardi di euro, che svolgono attività transfrontaliere e che hanno un'importanza sistematica. Su queste banche la BCE¹⁰⁴ ha il potere di autorizzarle ad operare, o revocarne l'autorizzazione, e il compito di vigilare sull'adeguatezza patrimoniale, della governance e della valutazione e contenimento del rischio. Inoltre, può imporre misure correttive in caso di difformità o valutazioni con esito negativo, e in casi più critici, applicare sanzioni. La Banca d'Italia, nell'ottica di stretta collaborazione e leale cooperazione¹⁰⁵ con la BCE, ha il compito di formulare le proposte di autorizzazione, revoca e di adozione di provvedimenti, di assistere la BCE nell'ottenimento di informazioni necessarie allo svolgimento dei propri compiti e nella preparazione degli atti. La Banca d'Italia, oltre che a svolgere i compiti legati alla collaborazione con la BCE, svolge i poteri che non vengono attribuiti a quest'ultima in via esclusiva, anche se comunque è sempre tenuta ad informarla sul proprio operato tramite la compilazione di relazioni inerenti all'attività di vigilanza.

Per quanto riguarda i compiti della Banca d'Italia inerenti all'attività di vigilanza, questi sono riconducibili a quelli già esaminati nei precedenti paragrafi dedicati alla vigilanza sulle diverse società: infatti, per quanto riguarda le banche, queste sono tenute a trasmettere alla Banca d'Italia tutti i dati e le informazioni richieste per lo svolgimento dei controlli, collaborare nello svolgimento della vigilanza e comunicare ogni evento rilevante. La Banca d'Italia iscrive le banche autorizzate in un apposito albo. Questa, nell'esercitare i propri poteri, oltre a quelli già esaminati, stabilisce l'obbligo per le banche di fornire qualsiasi informazione che

¹⁰³ Ibid

¹⁰⁴ ART. 4 Regolamento (UE) n. 1024/2013

¹⁰⁵ ART 6-bis TUB D.Lgs 1° settembre 1993, n. 385

riguarda l'acquisto o la cessione di partecipazioni nelle banche, autorizzandone o meno l'operazione. Per svolgere la propria funzione, è la Banca d'Italia stessa che emana disposizioni di carattere generale riguardanti l'oggetto di sua vigilanza, individuando, quindi, i casi in cui questi non vengono rispettati.

Sugli intermediari finanziari, iscritti all'albo previsto dall'art.106 del TUB, la principale autorità di vigilanza è la Banca d'Italia. Quest'ultima esercita su questi soggetti un controllo simile a quello appena analizzato in materia di banche; infatti, molti articoli della normativa sono applicabili ad entrambe i soggetti: autorizza l'operatività connessa all'iscrizione all'albo, vigila sulla solidità patrimoniale, la governance e il rischio di credito, può effettuare ispezioni, richiedere informazioni e imporre misure correttive o, in casi più gravi, sanzionare e revocare l'autorizzazione). Una principale differenza che merita di essere evidenziata è il fatto che le banche, essendo autorizzate alla raccolta del risparmio tra il pubblico, sottoposte a vincoli più stringenti, legati alla natura dell'attività che svolgono. La vigilanza sugli intermediari finanziari è focalizzata sul rischio di credito, la patrimonializzazione e la governance (controllo di competenza di Banca d'Italia). Se, invece, l'intermediario finanziario svolge, previa autorizzazione, servizi e attività di investimento (consulenza, gestione portafogli) il soggetto è sottoposto anche alla vigilanza da parte di CONSOB (come per il principale attore prestatore di servizi di investimento: SIM), che esercita i suoi poteri volti alla tutela della trasparenza per il cliente, sulla correttezza dei comportamenti e dell'informativa pubblicitaria.

3.2 La funzione IA nel contesto della governance regolamentata

Dopo aver analizzato diverse tipologie di società vigilate, si può notare che per tutte vi è l'obbligo di dotarsi di un assetto di governo societario che sia adeguato all'attività complessa svolta. Nella costruzione di una governance regolamentata un ruolo importante è assunto dal sistema dei controlli interni capace di presidiare

i rischi aziendali e adempiere alle norme di settore. Riprendendo l'oggetto principale dell'elaborato e conciliandolo con l'ultima analisi delle società vigilate: la Funzione Internal Audit rappresenta un ulteriore livello a supporto del controllo esercitato a tutela e garanzia delle attività che queste prestano ed esercitano.

La Funzione, all'interno delle diverse tipologie di società, presenta diverse caratteristiche e indicazioni normative, che adesso saranno confrontate, differenti a seconda della società in cui è istituita, perché il tipo di controllo stesso presenta caratteristiche diverse a seconda della società soggetta a controllo. Nei paragrafi precedenti si già evidenziato come ogni autorità di vigilanza, seppur in collaborazione e spesso congiuntamente, opera ed esercita il controllo su quelle che sono le materie e gli aspetti di propria competenza; il che significa, quindi, che per ogni diversa attività svolta, vi è un controllo di tipo specifico e non comune a tutte le attività interessate a vigilanza dedicata.

Nelle banche, il controllo esercitato dalle autorità è concentrato e volto a garantire la sana e prudente gestione e stabilità del sistema finanziario, per il ruolo centrale che le banche ricoprono e l'importanza dell'attività bancaria. La Funzione, in un contesto di controllo esercitato di carattere istituzionale e permanente, deve assicurare un'attività continuativa e metodologicamente strutturata nella copertura dei rischi e nella rendicontazione periodica dei risultati¹⁰⁶. L'impianto della Funzione in questo contesto è di tipo prudenziale e sistematico, integrato nei meccanismi societari e, quindi, obbligatorio. Per le banche, che si tratti di piccole o grandi banche, o ancora gruppi bancari, l'istituzione della Funzione è obbligatoria; poi, in ottemperanza del principio di proporzionalità, questa deve essere adeguata e strutturata in relazione alla dimensione e complessità della società¹⁰⁷. Rispetto alle banche, sulle società che esercitano attività diversa dall'attività bancaria, vi è esercitato un controllo più "flessibile" per quanto riguarda l'obbligo d'istituzione della Funzione.

¹⁰⁶ Circolare Banca d'Italia 285/2013 Parte I, Titolo IV, Sez.III, Cap III

¹⁰⁷ Ibid.

In società come SGR, SICAV e SICAF la differenza fondamentale, rispetto agli aspetti di soggetto di controllo e attività prestata, è che il controllo esercitato dalle autorità è volto a garantire la trasparenza nella prestazione dei servizi e l'adeguato assetto organizzativo della società rispetto l'attività svolta¹⁰⁸, a tutela degli investitori e della corretta gestione dei fondi. Il controllo esercitato, per quanto appena detto, risulta essere quindi di tipo organizzativo e di trasparenza. A tal proposito, a differenza appunto delle altre tipologie di società vigilate, queste società, per il principio di proporzionalità e per la tipologia, se di dimensioni ridotte o di poca complessità, possono non istituire la Funzione, purché sia garantita un'adeguata copertura dei rischi e un sistema di controlli efficace¹⁰⁹

Nelle SIM, il controllo esercitato dalle autorità, come visto nei punti di analisi nel paragrafo dedicato, è concentrato a garantire la correttezza comportamentale e organizzativa, a tutela degli investitori che devono fare affidamento sulla trasparenza dei mercati e sulla giusta maniera di operare degli intermediari. Anche in questo caso, la Funzione deve essere istituita se ritenuto opportuno e in maniera proporzionata alla natura, le dimensioni e la complessità dell'attività e dei servizi prestati¹¹⁰

Nell'aspetto strutturale e organizzativo della società, la Funzione assume un ruolo istituzionalmente riconosciuto nel sistema di governance e controllo.

La Funzione di revisione interna è un "alleato" che le autorità di vigilanza hanno all'interno della società sottoposta a controllo: da questa, infatti, ricevono informazioni sulla conformità e sul rischio valutato, sulla situazione organizzativa, operativa e prudenziale della società. Tali informazioni hanno un alto valore perché qualitativamente attendibili e caratterizzate dall'imparzialità e indipendenza della Funzione, derivante sia dal posizionamento strategico di questa all'interno dell'organizzazione (come detto più volte, la Funzione riporta direttamente al Consiglio di Amministrazione ed è autonoma e indipendente rispetto le altre

¹⁰⁸ Regolamento congiunto Banca d'Italia e Consob, Parte 2, Titolo II, Capo III, Art.15

¹⁰⁹ Regolamento congiunto Banca d'Italia e Consob, Parte 2, Titolo 1, Capo III, Art.12

¹¹⁰ REGOLAMENTO DELEGATO (UE) 2017/565 DELLA COMMISSIONE del 25 aprile 2016, ART.24

funzioni e livelli operativi), sia dal fatto che le attività di verifica svolte sono guidate comunque dall'adesione a principi di carattere deontologico. La garanzia che rappresentano i risultati prodotti dalla Funzione, intesa come qualità e affidabilità, è il risultato di molteplici fattori, che trascendono dalla professionalità del revisore, che comunque ha l'obbligo di formarsi ed aggiornare continuamente le sue competenze (come visto nel capitolo due in materia del professionista revisore), e riguardano aspetti legati all'organizzazione della funzione, ai criteri di recruiting e alla disponibilità di risorse e abilità specifiche.

Quanto appena detto non esclude il fatto che la società stessa ha l'obbligo di comunicare tutto ciò che secondo la normativa¹¹¹ deve venire a conoscenza delle autorità di vigilanza, o ancora che quest'ultima non possa richiedere specifiche informazioni o verificarle da sé esercitando i propri poteri. Il parere del revisore, le raccomandazioni e il giudizio che esprime, le comunicazioni che invia alle autorità di vigilanza acquisiscono carattere probatorio e informativo. Anche la Funzione deve operare in ottemperanza di leale cooperazione con le autorità di vigilanza, partecipando agli incontri con gli ispettori, fornendo la documentazione e rispondendo a quei quesiti che le autorità possono porre.

La Funzione è tenuta a predisporre e a trasmettere alle autorità di vigilanza i piani annuali e pluriennali di audit, dai quali si evidenzia la copertura dei rischi aziendali, i rapporti sull'attività svolta, gli esiti delle verifiche, attenzionando le aree che presentano un maggior livello di criticità o nelle quali sono rilevate anomalie, e in fine se si sono riscontrate carenze organizzative durante i controlli, o se i controlli interni della società risultino inadeguati¹¹². Le comunicazioni trasmesse alle autorità di vigilanza possono essere di carattere ordinario, quindi report periodici, o, in caso di eventi critici o di rilievi sistematici. Intendere il ruolo della Funzione solo come "trasmittente" di informazioni risulta riduttivo rispetto al ruolo che questa riveste; infatti, lo svolgimento delle attività della Funzione anticipano potenziali criticità che la società può presentare.

¹¹¹ ART. 51 Testo Unico Bancario

¹¹² Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, Parte I, Capitolo 3, Sezione III, 3.4

In definitiva, nelle società vigilate la funzione Internal Audit ha una duplice valenza: verso l'interno della società presidia la corretta gestione e il controllo sui rischi; rappresenta poi una fonte qualificata di informazioni, essendo all'interno del contesto societario, ma mantenendo un carattere indipendente e autonomo, grazie alla quale le autorità di vigilanza possono conoscere aspetti rilevanti, segnalazioni e criticità che possono contribuire al controllo esercitato dall'autorità stessa (ad esempio, dopo una segnalazione della Funzione, l'autorità di vigilanza può prendere provvedimenti, esercitare i propri poteri ispettivi o sanzionatori).

La Funzione, con la propria attività e il valore di questa, partecipa e contribuisce a quello che è lo scopo del controllo esercitato dalle autorità di vigilanza: garantire la stabilità, la correttezza, la trasparenza e l'integrità dei mercati.

Prima di procedere all'analisi della seconda tipologia di società oggetto dell'elaborato, è necessario fissare i principi regolamentati secondo i quali il revisore, e la Funzione stessa, deve operare.

3.3 Requisiti di indipendenza, continuità, competenza, proporzionalità

L'efficace funzionamento della Funzione, condizione necessaria affinché possa giustificarsi il ragionamento portato avanti nei paragrafi precedenti, dipende dal rispetto di requisiti fondamentali, in parte già anticipati, volti a garantire l'autonomia, la qualità tecnica e la coerenza dell'attività del revisore. I requisiti di cui si stanno per analizzare le caratteristiche sono previsti dalle disposizioni di vigilanza nazionali, (Banca d'Italia, IVASS e Consob) e riconosciuti dagli standard internazionali dell'IIA.

Del requisito dell'indipendenza si è già accennato più volte nel corso dei capitoli precedenti, è infatti impossibile parlare di revisione senza dover parlare di indipendenza. L'indipendenza garantisce l'imparzialità e l'obiettività dei giudizi formulati, e si può manifestare su due differenti livelli: operativo e organizzativo.

A livello organizzativo, la Funzione deve essere situata in una posizione autonoma rispetto alle aree operative su cui vengono svolte le verifiche, e in diretto rapporto comunicativo con il Consiglio di Amministrazione o il Comitato per il controllo interno e la gestione dei rischi, per poter accedere liberamente alle informazioni aziendali. Sul piano operativo, l'indipendenza è tradotta nella libertà di pianificare, eseguire e comunicare i risultati delle verifiche assicurando che i report riflettano valutazioni oggettive e non condizionate da interessi in contrasto con gli obiettivi dell'attività di revisione interna. Secondo gli Standard internazionali per la pratica professionale dell'internal auditing (Standard), il responsabile internal auditing, infatti, deve avere accesso libero e diretto con il board e confermare a questi lo stato di indipendenza¹¹³.

Per sottolineare ancora una volta l'importanza dell'indipendenza della Funzione, si pensi alla situazione in cui, ad esempio, il direttore generale e il top management richiedano al revisore di escludere determinate aree dal piano annuale di audit, che da prime valutazioni della Funzione risultano ad alto rischio, e questo accetti la richiesta. In questo caso il processo di controllo viene distorto e condizionato, con conseguente perdita di autorevolezza tecnica e istituzionale della Funzione. La copertura dei rischi risulterebbe incompleta, e ciò si rifletterebbe sui flussi informativi che non rispecchierebbero più la reale situazione societaria, portando all'avvenire di criticità.

Il requisito della continuità ha lo scopo di garantire che la Funzione operi in modo stabile e strutturato nel tempo, al contrario dell'esercizio di attività occasionale o emergenziale. La Funzione, all'interno della società, deve essere permanentemente istituita e deve formulare pianificazioni pluriennali che assicurino la copertura ciclica delle aree che presentano un maggiore rischio. L'attività di audit deve

¹¹³ STANDARD INTERNAZIONALI PER LA PRATICA PROFESSIONALE DELL'INTERNAL AUDITING (STANDARD) 1100 e 1110 [ippf-standards-2017-italian.pdf](http://www.ippf.org/standards-2017-italian.pdf)

quindi essere costante, documentata e soggetta a monitoraggio continuo¹¹⁴, affinché le verifiche siano parte di un processo di miglioramento continuo.

Si pensi alla situazione in cui, nel corso dell'esercizio, il responsabile della Funzione Internal Audit lascia l'incarico e la società non provvedesse tempestivamente alla sua sostituzione o non attuasse un adeguato piano di successione. In questo scenario potrebbe accadere che, per diversi mesi, l'attività di audit sia sospesa, il che vuol dire che il piano annuale approvato non venga eseguito e non vengano completati i follow-up sulle raccomandazioni. Di conseguenza, anche i flussi informativi verso il CdA e l'organo con funzione di controllo vengano interrotti. L'interruzione della continuità, sul piano interno della società, provoca una perdita di presidio sui rischi operativi e di compliance, a causa della non verifica della corretta applicazione delle procedure aziendali o dell'efficacia dei controlli di primo e secondo livello: le anomalie non vengono rilevate, e il board e comitato dei rischi non dispongono di dati aggiornati per poter adottare eventuali misure correttive. La discontinuità dell'audit può anche compromettere la credibilità della società nei confronti dell'autorità di vigilanza e degli stakeholder esterni, perché sarebbe sintomo di debolezza organizzativa e scarsa cultura del rischio. In questo caso, l'autorità di vigilanza può richiedere alla società di ripristinare la Funzione in tempi brevi e comunicare le misure correttive adottate, oltre che richiedere informazioni aggiuntive o procedere ad una verifica ispettiva mirata. Nei casi di irregolarità grave o reiterata, l'autorità di vigilanza può anche ricorrere ad un procedimento sanzionatorio nei confronti degli organi responsabili per la violazione degli obblighi di sana e prudente gestione. La Funzione Internal Audit, in materia di continuità operativa della società, ha l'incarico ulteriore di verificare regolarmente il piano di continuità operativa e il relativo processo di aggiornamento, e di proporre modifiche in caso i risultati avessero fatto emergere delle mancanze¹¹⁵

¹¹⁴Circolare Banca d'Italia 285/2013, Titolo IV, CAPITOLO 3, SEZIONE III, 3.4

¹¹⁵Circolare Banca d'Italia n.285 Parte prima, Titolo IV, Capitolo 5 Sezione II, 3.8

La competenza si riferisce all'insieme integrato di capacità professionali, esperienze operative e integrità personale, che consente al revisore di formulare giudizi affidabili. Senza personale qualificato, la Funzione non può adempiere al proprio ruolo, né tantomeno fornire supporto agli organi aziendali e alle autorità di vigilanza. La Funzione deve, quindi, essere dotata di personale con competenze professionali rispetto alla natura, dimensione e complessità delle attività che va a svolgere.¹¹⁶ Il revisore, per dimostrare la propria competenza, può anche conseguire certificazioni e qualifiche professionali rilasciate dall'IIA o da altri organismi professionali riconosciuti¹¹⁷. Le competenze richieste sono quelle riguardanti la valutazione di frodi e la gestione di queste dalla società, oltre che tutto ciò che rientra nell'area tecnica, normativa, settoriale e comportamentale della professione. Nei casi in cui i revisori non abbiano le appropriate competenze richieste, questi sono obbligati o a dotarsi di un'opportuna consulenza/assistenza o a rifiutare l'incarico. Il revisore è anche tenuto all'aggiornamento professionale continuo delle proprie competenze¹¹⁸.

Nel caso in cui i professionisti della Funzione non siano competenti, si ridurrebbe la capacità di individuare tempestivamente le anomalie e di formulare raccomandazioni efficaci. L'autorità di vigilanza riterrebbe la Funzione inadeguata e non affidabile, imponendo misure correttive.

Il requisito della proporzionalità assicura che i controlli interni siano adeguati alla dimensione, alla complessità e al profilo di rischio della società. La Funzione, l'organizzazione e le risorse devono essere coerenti con le caratteristiche specifiche della società. Per quanto riguarda le società vigilate, con la proporzionalità non vengono attenuati o aumentati gli obblighi di controllo, ma ne vengono determinate le modalità di attuazione: in specifica, non si parla di

¹¹⁶ STANDARD INTERNAZIONALI PER LA PRATICA PROFESSIONALE DELL'INTERNAL AUDITING (STANDARD) 1210 [ippf-standards-2017-italian.pdf](#)

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ STANDARD INTERNAZIONALI PER LA PRATICA PROFESSIONALE DELL'INTERNAL AUDITING (STANDARD) 1230 [ippf-standards-2017-italian.pdf](#)

riduzione di controlli, ma ottimizzazione di mezzi a disposizione affinché la Funzione operi in maniera efficiente, ma non riduttiva. Questo requisito è richiamato espressamente in tutte le principali fonti di vigilanza: la Circolare Banca d'Italia n.285¹¹⁹, il Regolamento IVASS n.38/2018 e il Regolamento congiunto Banca d'Italia-Consob. Anche a livello europeo il concetto di proporzionalità lo si ritrova anche nei modelli di vigilanza adottati da EBA, ESMA e EIOPA. Le valutazioni sulla coerenza degli assetti e scelte adottate vengono svolte dalle società stesse¹²⁰, che ne documentano le motivazioni; le autorità di vigilanza, esercitando il proprio ruolo, esaminano le valutazioni condotte dalle società, in caso di non coerenza con il principio, possono adottare specifici provvedimenti¹²¹. Con questo requisito si mira a garantire che la Funzione, le sue metodologie e risorse, siano dimensionate in maniera adeguata al volume e alla complessità delle operazioni.

Nel caso in cui questo requisito non fosse rispettato, si potrebbe verificare un sottodimensionamento o sovradimensionamento di controllo.

Nel primo caso possono venire trascurate aree critiche o processi complessi, le verifiche vengono effettuate con superficialità, minando l'affidabilità dei risultati e presentando carenze strutturali. Nel secondo caso, invece, la Funzione si presenterebbe eccessivamente complessa rispetto alla dimensione della società, sfociando comunque in un operato inefficiente, con possibili duplicazioni di controllo e costi sproporzionati, compromettendo l'equilibrio economico e gestionale della società.

Una volta identificate le società vigilate, e dopo averne analizzato le caratteristiche, il contesto di riferimento e le peculiarità, si passa ora all'analisi di quelle società che identifichiamo "non vigilate", appunto perché non sottoposte allo stesso regime di controllo appena trattato.

¹¹⁹ Titolo IV, Capitolo 1, Sezione I, 4.1 Circolare Banca d'Italia n.285

¹²⁰ Titolo IV, Capitolo 1, Sezione II, 1 Circolare Banca d'Italia n.285

¹²¹ Titolo IV, Capitolo 1, Sezione I, 4.1, Circolare Banca d'Italia n.285

4. Le società non vigilate.

4.1 Definizione e tipologia

Le società che si possono definire “non vigilate” sono quelle società che non rientrano nell’ambito di applicazione della vigilanza prudenziale o di condotta esercitata dalle autorità di Banca d’Italia, Consob, IVASS, Covip o di altre autorità di competenza. Ciò perché, dato che l’attività che queste società svolgono non riguarda ambiti inerenti settori che possono incidere direttamente sulla stabilità del sistema finanziario o sulla tutela del risparmio, va a mancare la ragione principale per cui questa vigilanza viene messa in atto: proteggere gli interessi pubblici di rilievo sistematico, come la stabilità bancaria, la correttezza dei mercati finanziari o la solvibilità delle imprese assicurative. Interessi di questo genere vengono considerati meritevoli di tutela pubblica, avendo a che fare con attività finanziarie, gestione di fondi propri e di terzi e la raccolta del risparmio pubblico, per il fatto che un loro malfunzionamento può generare rischi di entità sistematica, come ad esempio fallimenti a catena, perdite diffuse e crisi di fiducia nel sistema.

Le società non vigilate, ovvero quelle che per l’attività svolta non assumono rilevanza con riferimento alla strutturazione del sistema di controllo interno, solitamente operano in ambiti produttivi o commerciali, attività comunque non finanziarie. Il fatto che queste attività non siano sottoposte ad una vigilanza del tipo esaminato in precedenza non vuol dire che queste siano esenti da rischi; la differenza sta nel fatto che i rischi che vengono generati in questo caso non impattano e non si propagano sistematicamente nel complesso del sistema economico. E ancora, non essere soggette ad una vigilanza di questo tipo, riguardante obblighi prudenziali e la trasparenza pubblica, non vuol dire che queste società allora non sono controllate o sottoposte al rispetto di determinate regole: su di esse è esercitato un controllo generale dello Stato, applicato attraverso la normativa civilistica e societaria e la disciplina fiscale e giuslavoristica, oltre che controlli amministrativi o ambientali di tipo settoriale. Si può intendere come un

controllo applicato ex post, che viene svolto tramite revisione legale, controlli fiscali o giudiziari, a differenza di una vigilanza ex ante e continua delle vigilate.

4.1.1 Le società industriali

Le società industriali sono nate grazie alla sostituzione della produzione artigianale con la produzione su larga scala basata sull'utilizzo di macchine e tecnologie. La loro costituzione è simultanea e dovuta, quindi, allo scoppio della Rivoluzione industriale, che ha cambiato e impostato la struttura della società moderna.

Allo sviluppo di queste società si collegano numerose caratteristiche che hanno impattato sul comportamento e sullo sviluppo civile, come l'urbanizzazione, la specializzazione del lavoro, ma anche la divisione in classi e la concentrazione di ricchezza e potere¹²². A livello lavorativo, in queste società vi è la razionalizzazione dei processi produttivi, attraverso l'automazione e la meccanizzazione, e dell'organizzazione sociale, mirata al raggiungimento della maggior produttività, efficienza e controllo, attraverso l'applicazione, nell'ambito della produzione, di metodi scientifici, la divisione del lavoro e la burocratizzazione delle istituzioni. Altra caratteristica di questa tipologia di società è l'utilizzo di fonti di energia esterne, solitamente risorse naturali non rinnovabili, rendendo sempre più necessario il passaggio a modelli di produzione più sostenibili¹²³. La principale attività delle società industriali consiste nella produzione di beni materiali attraverso la trasformazione di materie prime e semilavorati in prodotti finiti, destinati al consumo o all'impiego in altri processi, attività appartenente al settore secondario dell'economia. Possiamo individuare, quindi, come punti cardini di questo tipo di società, un ciclo produttivo, composto da impianti, macchinari, tecnologie e risorse umane specializzate, e un output

¹²² [Società industriale: caratteristiche e classi sociali - Maestrovirtuale.com](#) ultimo accesso 14 ottobre 2025

¹²³ [Tipologie di Società Industriali: Una Guida Ottimizzata | Actualizado octubre 2025](#) ultimo accesso 14 ottobre.

tangibile, ovvero i beni fisici destinati poi alla vendita o all'uso industriale. L'organizzazione della società industriale è articolata in reparti di produzione, logistica, manutenzione, controllo qualità e sviluppo, oltre che reparti e funzioni necessarie al completamento dell'attività della società.

4.1.2 Le società commerciali

Per società commerciali, in questo approfondimento, si intende quelle società che operano nel settore terziario dell'economia, svolgendo l'attività di scambio di beni e servizi. Non occupandosi di produzione materiale, la creazione di valore avviene attraverso lo svolgimento del ruolo di intermediario tra produttori e consumatori, generando profitto mediante la distribuzione, la vendita o la fornitura di servizi accessori orientati al mercato e alla relazione diretta con la clientela.

L'attività tipica consiste nel commercio all'ingrosso o al dettaglio nella distribuzione organizzata o e-commerce, e nella prestazione di servizi commerciali e consulenziali. A differenza delle società industriali, dove il valore aggiunto è dato dal processo produttivo, nelle società commerciali il valore viene generato dal posizionamento di mercato, dalla gestione della relativa rete di vendita, dall'efficienza logistica e distributiva e, punto da non sottovalutare, dalla fidelizzazione della clientela. L'attività delle società commerciali si articola in un insieme di processi economici e operativi volti al fine di acquistare, gestire e rivendere beni e servizi. Il ciclo operativo ricorrente è suddiviso in fasi strettamente collegate, quali la ricerca e la selezione dei fornitori ai quali affidarsi, sulla base ad esempio di prezzi, tempi di consegna e garanzie di qualità, l'acquisto e la gestione delle scorte, l'attività di vendita e distribuzione. Quest'ultima fase può essere intesa come la fase centrale dell'attività, in cui i beni vengono rivenduti ai clienti, che possono essere i consumatori finali o imprese, che può avvenire direttamente o tramite canali intermedi. La società può erogare anche servizi post-vendita e finalizzati alla fidelizzazione del cliente, come assistenza e garanzie, avendo un forte orientamento al cliente. La competitività di queste società deriva

dalla gestione efficiente dei flussi di beni ed informazioni, oltre che l'attuazione di strategie di marketing dinamiche e politiche di pricing e assortimento. La società commerciale deve fornire una rapida risposta alla domanda del mercato, e deve essere in grado di gestire relazioni di lungo periodo con clienti e fornitori. A tal fine sono determinanti la digitalizzazione e l'uso di dati di vendita.

4.1.3 Le PMI

Le Piccole Medie Imprese (PMI) rappresentano la forma d'impresa più diffusa sul territorio italiano; le si possono trovare, infatti, in tutti i principali settori economici: industriale e manifatturiero, commerciale e distributivo e servizi.

Sono imprese caratterizzate per dimensioni contenute in termini di occupati e fatturato. L'Unione Europea¹²⁴ ha uniformato il concetto di PMI definendo: piccola impresa l'impresa con meno di 50 occupati, fatturato inferiore ai 10 milioni di euro o totale di bilancio inferiore ai 10 milioni di euro; media impresa quella che conta meno di 250 occupati e con fatturato inferiore ai 50 milioni di euro o totale di bilancio inferiore a 43 milioni di euro¹²⁵. Tenendo conto anche del numero di occupanti, questa classificazione non guarda solo le dimensioni economiche, ma anche la struttura organizzativa e capacità gestionale, essendo elementi che influenzano in tutto e per tutto il modo di operare dell'impresa e di organizzarsi internamente.

Le PMI si caratterizzano per una struttura organizzativa semplice e con una gerarchia poco complessa, che spesso si concentra nella figura dell'imprenditore o della proprietà familiare. Ciò comporta che non vi sono presenti molti livelli decisionali, prevalendo la centralità del titolare o di pochi soci, il che rende le decisioni più rapide e informali. Anche la comunicazione risulta più diretta e flessibile tra le funzioni aziendali, anche se è possibile che vada a inficiare la formalizzazione dei controlli e la separazione dei ruoli.

¹²⁴ Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE

¹²⁵ Decreto del Ministero delle Attività Produttive 18 Aprile 2005

L'attività delle PMI può riguardare qualsiasi settore, e comunemente sono caratterizzate da una forte specializzazione produttiva, un orientamento al mercato locale, la struttura produttiva flessibile e relazioni di rete con altre imprese, ad esempio per subforniture. Queste, quindi, svolgono le normali funzioni principali dell'impresa, quali produzione, amministrazione, vendite ed acquisti, ma formalmente meno formalizzate.

4.2 Contesto normativo: autonomia decisionale

Le società non vigilate, a differenza delle società sottoposte a vigilanza prudenziale o comportamentale, come anticipato, non sono soggette all'azione diretta di autorità di supervisione specializzate, perché operano in settori produttivi, commerciali o di servizi. L'assenza di una vigilanza dedicata non vuol dire che questo tipo di società non è sottoposta ad alcun tipo di vigilanza: queste sono soggette, comunque, ad un'articolata normativa di natura civilistica, societaria, contabile e fiscale, che disciplinano la costituzione, il funzionamento e i doveri gestionali di queste società. La disciplina generale delle società non vigilate trova fondamento nel Codice Civile, che ne regola la costituzione, la governance e gli aspetti riguardanti la responsabilità.

Uno degli elementi caratterizzanti delle società non vigilate, e che rappresenta la differenza più importante rispetto alle società vigilate, è la loro autonomia decisionale. A differenza delle società sottoposte a vigilanza dedicata, questo tipo di società gestisce le proprie politiche strategiche, organizzative e operative in maniera autonoma. L'autonomia decisionale deriva inizialmente dal principio generale di libertà di impresa secondo il quale "*l'iniziativa economica privata è libera*"¹²⁶ e trova attuazione concreta nel Codice Civile, che lascia numerosi spazi di autodeterminazione nella scelta della forma giuridica, nella struttura organizzativa e nella governance interna, pur rispettando le norme di correttezza e

¹²⁶ Art.41 della Costituzione Italiana

buona amministrazione e gli obblighi di assetto adeguato. È la forte eterogeneità delle società non vigilate che spiega la necessità e la scelta di lasciare a questo tipo di società un'ampia autonomia decisionale. Attraverso questa, infatti, si vuole favorire l'adattamento su misura dell'organizzazione alle specificità dell'attività della società; ad esempio, se si prende come punto di osservazione il potere decisionale, si può notare come ogni tipo di società presenti bisogni differenti: nelle società commerciali c'è la necessità di decisioni rapide e flessibili, legate ai cambiamenti repentini del mercato; nelle società industriali si tendono ad accentrare le decisioni strategiche nella direzione generale, al fine di coordinare meglio l'attività produttiva e l'integrazione innovativa; anche le PMI operano con un modello decisionale accentrato, dovuto alle ridotte dimensioni societarie che non permette, di solito, lo sviluppo di tanti piani gerarchici.

Le possibilità di autodeterminare gli aspetti organizzativi interni della propria società permettono di adottare modelli di governance flessibili e adattivi, accompagnando e integrando nelle scelte organizzative la crescita aziendale e la complessità operativa che ne deriva. Se così non fosse sarebbe impossibile regolamentare allo stesso modo il macrogruppo delle società non vigilate, nel quale si possono trovare dalle piccole imprese, che adottano quindi misure di controllo informale e rapportate alle risorse e necessità proporzionate alla dimensione aziendale, a realtà in espansione o integrate in gruppi, che adottano modelli più formalizzati e multilivello. Un'unica generica regolamentazione, che non prende in considerazione le differenze strutturali di questi esempi riportati, risulterebbe adatta ad un tipo societario, e non adeguata all'altro: nel caso in cui vengano richiesti controlli e passaggi burocratici più strutturati e il rispetto di alti requisiti, la normativa risulterebbe adatta e proporzionata alle società di dimensione più grande e organizzazione più complessa, ma troppo esoso e di difficile applicazione per quelle di piccole dimensioni e meno complesse; al contrario, se venissero applicate norme disegnate su piccole aziende e le loro caratteristiche, queste risulterebbero inadeguate per quelle azienda di dimensioni e complessità più elevate, rendendo il controllo inefficiente e inefficace.

È bene sottolineare che l'autonomia decisionale non è un principio assoluto, ma relativo e regolato. Infatti, questo trova un limite naturale e giuridico nei principi di legalità, correttezza e trasparenza gestionale, oltre che, in materia di accountability verso gli stakeholders, questa deve anche conciliarsi con l'obbligo di tracciabilità e legittimità delle scelte aziendali, ottemperata attraverso strumenti quali report, bilanci e meccanismi interni di controllo. Tali limiti all'autonomia decisionale sono funzionali a garantire che la libertà gestionale esercitata non mini il rispetto dell'interesse sociale.

Il principio di legalità impone che l'attività di impresa, e le decisioni prese dagli organi decisionali, siano conformi alle leggi statuarie e regolamentari, nel rispetto sia dell'ordinamento giuridico, che dell'obbligo di agire nel perimetro delle competenze attribuite dallo statuto societario. Agli amministratori è imposto di adempiere ai propri doveri con diligenza proporzionata alla natura dell'incarico e alle proprie competenze¹²⁷. Il principio della correttezza si applica alla dimensione morale e comportamentale degli organi decisionali, imponendo a questi di operare nell'interesse della società e in buona fede, in termini di trasparenza, gestione prudente delle risorse e rispetto dei doveri fiduciari. Con il principio di trasparenza gestionale, applicabile nella governance societaria, si vuole garantire la chiarezza dei flussi informativi sia esterni che interni, traducendo la responsabilità che si ha nei confronti degli stakeholder e l'affidabilità che questi ripongono nei confronti del mercato. Le decisioni devono essere rese conoscibili e verificabili, attraverso l'istituzione di assetti informativi e contabili adeguati.

Se da un lato l'autonomia decisionale è un vantaggio per le società non vigilate, perché favorisce l'agilità, l'adattabilità e la rapidità di risposta, d'altra parte richiede un forte senso di responsabilità interna.

È possibile che si verifichino sovrapposizione dei ruoli, che vi sia mancanza di separazione tra proprietà e gestione e di conseguenza che si indebolisca l'integrità e l'efficienza dei controlli interni. A questo proposito, punto focale è la

¹²⁷ Art.2392 Codice Civile

responsabilità gestionale degli amministratori e degli organi sociali, che nella presa delle decisioni organizzative, devono agire in maniera informata, valutando i rischi che possono non garantire l'adeguatezza dell'assetto organizzativo della società. Per far fronte a questi rischi, la libertà di scelta nelle modalità gestionali delle società non vigilate è bilanciata dal dovere di vigilanza interna e, quindi, dal controllo esercitato ad esempio dal collegio sindacale, dal revisore legale e dall'introduzione di strumenti di pianificazione strategica e controllo di gestione, sistemi di gestione dei rischi aziendali (ERM) e, nelle realtà più strutturate, funzioni di Internal Audit o Compliance.

4.3 La percezione della Funzione Internal Audit nelle società non vigilate

Nelle società vigilate si è visto come la Funzione Internal Audit fosse un organo istituzionale obbligatorio, per il valore strategico ed il carattere essenziale che assume all'interno del sistema dei controlli interni e nei confronti delle autorità di vigilanza.

In materia di società non vigilate, avendo già affrontato il carattere distintivo dell'autonomia decisionale appartenente a questa categoria, che rappresenta la differenza cardine su cui si baserà il tipo di confronto sulla percezione di questa Funzione all'interno dei due contesti societari, la Funzione assume natura volontaria, flessibile e proporzionale, strettamente connessa alla cultura aziendale, alla dimensione e alla complessità organizzativa.

La previsione di una Funzione Internal Audit, nelle società non soggette a vigilanza dedicata, non costituisce un obbligo normativo o regolamentare. Rientra nelle scelte organizzative volontarie della società.

L'istituzione di questa Funzione, seppur in assenza di un obbligo specifico, deriva, come è stato anticipato nella chiusura del precedente paragrafo, dall'esigenza delle società di dotarsi di strumenti interni di garanzia e miglioramento che assicurino l'affidabilità dei processi decisionali.

In ottemperanza con quanto richiesto dal Codice Civile, ovvero l'obbligo della società di dotarsi di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni societarie¹²⁸, la scelta di istituire la Funzione Internal Audit dipende dalla consapevolezza degli organi decisionali, amministratori e management, dell'importanza che il controllo interno ha e di come questo contribuisce in ampia maniera alla solidità di un assetto organizzativo: questa contribuisce, infatti, a migliorare tantissimi aspetti della società in ambiti anche diversi dal concetto stretto di controllo, come la sostenibilità dell'impresa, di reputazione. A tal proposito l'istituzione della Funzione può derivare anche da altre motivazioni diversa da quelle sopra elencate. La Funzione Internal Audit arriva a svolgere un ruolo di garanzia di affidabilità che i soggetti esterni ed interni possono riporre nella società stessa; per questo motivo, la sua istituzione va a svolgere quasi un ruolo di certificazione, che assiste la società in operazioni che richiedono requisiti di trasparenza e sicurezza e standard organizzativi comparabili a quelli delle società vigilate, come nei casi di accesso al credito, quotazione o ingresso in grandi gruppi.

A livello operativo, nelle società non vigilate la Funzione svolge attività simili a quelle delle realtà regolamentate, in maniera però più flessibile e meno formalizzata. Le attività della Funzione riguardano comunque la verifica della correttezza dei processi amministrativi e gestionali, l'adeguatezza dei controlli interni e delle procedure, e prestare supporto al management nella gestione dei rischi aziendali, nel rispetto delle normative generali. Un esempio pratico per meglio intendere cosa vuol dire che nelle non vigilate la Funzione opera in maniera meno stringente rispetto alle vigilate. Si consideri l'attività tipica della Funzione di verifica dei processi di gestione del rischio operativo e di conformità normativa, le principali differenze nell'operare derivano dal contesto a cui la società appartiene. In una società vigilata la Funzione opera in un contesto altamente regolamentato e formalizzato: l'attività è svolta sulla base di un piano di audit

¹²⁸ Art.2086 Codice Civile

annuale costruito su una valutazione sistematica dei rischi aziendali, e secondo il rispetto di standard internazionali; l'attività prevede fasi ben precise e suddivise, dalla pianificazione alla fase di follow-up, formalizzando poi i risultati in relazioni scritte, che devono rispettare tempistiche di attuazione, e che saranno poi presentate periodicamente al Comitato dei Controlli Interni e al Consigli di Amministrazione. In questo contesto, la Funzione è percepita come organo indipendente, tecnico e regolato, con responsabilità e poteri formalizzati.

In una società non vigilata, non essendovi obblighi regolamentari, l'attività viene definita sulla base delle priorità interne e dei rischi gestionali individuati dal management, senza dover seguire e rispettare schemi imposti da autorità esterne. L'attività risulta più snella e pragmatica perché le verifiche si concentrano su quelli che sono i processi chiave della società. La reportistica ha carattere operativo e risulta più sintetica, perché finalizzata al miglioramento dei processi e non al rispetto formale di requisiti regolatori, tant'è che le raccomandazioni sono discusse direttamente con il management operativo, senza la costituzione di comitati formali di supervisione.

Come si è più volte sottolineato, la categoria delle società non vigilate è molto ampia, caratterizzata da una vasta eterogeneità nelle tipologie di società al suo interno, che si differenziano per attività svolta, dimensione e complessità. A tal proposito viene da sé che l'istituzione della Funzione all'interno di una società semplice di piccole dimensioni e poco complessa non sia comparabile o uguale all'istituzione della Funzione in una società più grande e complessa; e ancora, come questa viene percepita all'interno del contesto societario stesso.

A partire dalle PMI, la Funzione Internal Audit non è sempre formalizzata, perché i controlli spesso sono svolti direttamente dall'imprenditore, dal direttore amministrativo o dal revisore legale. In questo contesto la Funzione Internal Audit svolgerebbe un ruolo utilitaristico, ovvero verrebbe introdotta solo nel momento in cui si presenterebbe un bisogno concreto, e di supporto alla gestione più che come presidio autonomo. A questa percezione è legata una cultura del rischio basata sulla fiducia personale e sulla conoscenza diretta dei processi, e spesso una

mancanza di risorse economiche ed umane per strutturare una funzione indipendente di questo tipo.

Nelle società di maggiori dimensioni la Funzione Internal Audit è istituzionalizzata, e organizzata prevedendo comunque un responsabile che riporta direttamente al Consiglio di Amministrazione. Come detto precedentemente, la Funzione svolge un ruolo di garanzia utile a rafforzare la credibilità della società. In questo contesto la Funzione prende anche un fondamentale carattere consulenziale e preventivo, ispirata comunque alle best practice internazionali. Si vede subito come, il ruolo e la percezione della Funzione all'interno di società non vigilate, ma di grandi dimensioni, complessità e strutturazione elevata, si avvicini a quella delle società vigilate: considerare la Funzione un valore aggiunto per la governance e la performance aziendale.

In chiusura, la Funzione Internal Audit è percepita, nelle società non vigilate, come una risorsa di supporto alla direzione aziendale, al fine di rafforzare la governance e fornire un controllo indipendente sulle attività operative, amministrative e strategiche, aspetto centrale della funzione che è stato identificato anche nell'analisi condotta sulla tipologia di società oggetto del capitolo precedente

Avendo analizzato le due tipologie di società, evidenziandone le caratteristiche e dando un primo sguardo alla Funzione Internal Audit all'interno dei due contesti, si vuole passare ora ad esaminare quali sono le differenze e i fattori determinanti che possono portare le società ad optare per un modello di Internal Audit internalizzato o esternalizzato, e quali sono i benefici o i limiti che ogni scelta comporta.

5. Modalità organizzative della Funzione IA:

confronto fra società vigilate e non vigilate

Nei capitoli precedenti sono stati analizzati i possibili modelli organizzativi della Funzione, individuando quelli che possono essere i fattori che influenzano e guidano la scelta tra l'adottare un modello internalizzato o esternalizzato della Funzione Internal Audit, e le tipologie societarie prese in considerazione per sviluppare l'oggetto dell'elaborato, esplicitandone le sottotipologie, le caratteristiche e il contesto a cui appartengono.

In questo ultimo capitolo si vuole analizzare come i modelli organizzativi si declinano concretamente ed operativamente nei due diversi contesti societari, evidenziando le differenze applicative e le variabili decisionali che caratterizzano l'organizzazione della Funzione nei due ambiti.

5.1. Internal Audit In-house o in Outsourcing per le società non vigilate

La Funzione Internal Audit nel contesto delle società non vigilate non corrisponde ad un mero adempimento normativo, ma viene istituita nell'organizzazione aziendale come espressione volontaria di una governance evoluta, responsabile e autodeterminata. La maggiore autonomia organizzativa, caratteristica di questo tipo di società, implica una maggiore responsabilità del management nel dotare l'organizzazione e definire un adeguato presidio di controllo; infatti, si evidenzia di nuovo che, anche se le società non vigilate non sono soggette ad una vigilanza specifica come vale per l'altro tipo di società esaminate, non operano in un vuoto normativo. Non vi è, per le società non vigilate, un'imposizione diretta dell'istituzione della Funzione di revisione interna, ma comunque vi è l'obbligo di istituire un assetto organizzativo adeguato alla natura e alla dimensione dell'impresa, che sia in grado di rilevare tempestivamente eventuali criticità ed irregolarità che possano, in caso di crisi dell'impresa, minare alla continuità

aziendale¹²⁹. Da questo punto si evince subito che, seppure la Funzione non sia caratterizzata dall'obbligatorietà, comunque è giuridicamente rilevante in termini di diligenza dell'organizzazione attuata dall'imprenditore e dagli organi societari. L'istituzione della Funzione consegue alla consapevolezza del vertice aziendale dell'importanza del controllo interno come strumento di prevenzione dei rischi gestionali e reputazionali e come leva per migliorare l'efficienza operativa.

Quando la società decide di istituire la Funzione adottando il modello organizzativo in house è perché di base si riflette la volontà strategica di rafforzare la cultura del controllo e di presidiare i rischi in modo sistematico, non vedendo la revisione interna come costo opzionale da sostenere, ma come investimento per accrescere l'affidabilità gestionale e sostenibile nel lungo periodo.

Si intende, quindi, che la Funzione è istituita per verificare la regolarità dei processi aziendali e la conformità alle procedure interne, e per individuare i margini di miglioramento dei processi aziendali, diffondendo e accrescendo quella che è la cultura e la gestione del rischio.

L'istituzione della Funzione in house è deliberata dal Consiglio di Amministrazione, il quale decide, alla luce di quanto già detto, che per la struttura organizzativa aziendale sia necessaria l'istituzione di tale Funzione. All'interno della struttura organizzativa, questa deve essere posizionata nell'organigramma in modo da garantire indipendenza e autonomia, caratteristiche principali per far sì che la Funzione svolga le proprie attività nella maniera corretta: la Funzione deve riportare direttamente all'organo amministrativo della società, e non essere coinvolta o legata alle funzioni operative, che possono essere oggetto di controllo durante lo svolgimento delle tipiche attività di audit. Inoltre, la Funzione deve confermare almeno una volta l'anno lo stato di indipendenza organizzativa dell'attività di revisione interna, per preservare l'integrità e l'efficacia delle attività svolte.¹³⁰In caso si verificassero interferenze che possono minare l'indipendenza e l'integrità della Funzione, queste devono essere comunicate ai vertici aziendali,

¹²⁹ Art.2086, Codice Civile

¹³⁰ Standard 1110 e 1110.A1, AIIA (Associazione Italiana Internal Auditors)

per discuterne le implicazioni e le misure correttive da applicare per riportare l'attività al normale svolgimento.¹³¹ Sono i vertici aziendali ad essere responsabili dell'intero assetto organizzativo aziendale; infatti il CdA ha l'obbligo di valutare l'adeguatezza di questo rispetto all'entità aziendale¹³², ed è compito del Collegio sindacale, o comunque dell'organo di controllo, di vigilare sulla conformità di questo e sul rispetto dell'osservanza della legge e dei principi di corretta amministrazione¹³³

L'istituzione della Funzione in house è la scelta adottata tipicamente da società di medie o grandi dimensioni, dotate quindi di una struttura organizzativa più o meno articolata, composta da più divisioni, più unità di business e, in alcuni casi, più sedi operative, processi complessi che possono includere alte forme di automatizzazione e digitalizzazione e una proprietà meno accentrata. In realtà di questo genere è inevitabile che la Funzione sia parte integrante dell'architettura di governance, su cui viene posta una particolare attenzione, e che si avverta maggiormente la necessità di dover rispettare e di doversi adeguare alle esigenze e doveri di trasparenza verso l'ambiente esterno al contesto aziendale, elemento che contribuisce al vantaggio competitivo e alla credibilità della società.

Quando la Funzione è internalizzata, la società trae vantaggio dalla vicinanza operativa di questa rispetto alle altre funzioni aziendali: la conoscenza dei processi è più approfondita e immediata, la cultura aziendale è condivisa e lo scambio di informazioni e risultati è più agevole, tal volta poco formalizzato. Le motivazioni principali che spingono le medie-grandi società ad adottare una forma internalizzata di Funzione di revisione interna è la possibilità, che offre questo modello organizzativo, di presidiare con continuità i processi interni, essendo la Funzione interna e permanente; mantenere e accrescere la conoscenza dei processi all'interno dei confini aziendali, adattando quelle che sono le metodologie e le priorità dell'azienda alla gestione dei rischi specifici del business. Di quelli che

¹³¹ Standard 1110 e 1110.A1, AIIA (Associazione Italiana Internal Auditors)

¹³² Art. 2381, Codice Civile

¹³³ Art. 2403, Codice Civile.

sono i vantaggi e gli svantaggi del modello in house si rimanda all'approfondimento dedicato svolto nei primi capitoli che trattavano dei possibili modelli organizzativi della Funzione. Sempre rimanendo e approfondendo il contesto normativo nel tema delle società non vigilate, oltre alle norme del Codice Civile, le società non vigilate che decidono di istituire la Funzione di Internal Audit all'interno dell'assetto organizzativo, possono conformarsi e seguire quelle che possiamo definire come "soft law", in parte già trattati nei primi capitoli dell'elaborato: principi fondamentali che regolano e guidano il corretto, efficiente ed efficace svolgimento della Funzione, attraverso la definizione di criteri qualitativi necessari per far sì che la Funzione sia connotata da strutturalità e professionalità, superando quella che può essere il solo fine di controllo interno amministrativo¹³⁴, e standard volti guidare il lavoro svolto dalla Funzione secondo le best practice della materia¹³⁵.

Per quanto riguarda l'istituzione della Funzione, ma tramite l'adozione del modello in outsourcing, questa soluzione corrisponde ad una diversa tipologia di società e risponde ad esigenze e motivazioni differenti. In questo caso, la società non vigilata riconosce l'importanza e la necessità di dotarsi di un presidio di controllo interno che includa la Funzione Internal Audit, ma preferisce affidare l'esecuzione operativa a soggetti esterni qualificati, invece di istituire una struttura interna permanente. L'esternalizzazione operativa della Funzione prevede comunque l'individuazione di una figura interna, il Referente interno della Funzione, che assume il compito di presidiare l'attività del provider esterno, valutando le attività svolte dal punto di vista di qualità, indipendenza e conformità. Come già specificato nel capitolo dedicato a questo specifico modello, la società affida al soggetto esterno solo l'operatività delle attività della Funzione, rimanendo l'obbligo di controllo e valutazione in capo ai vertici aziendali della società, come

¹³⁴ The Core Principles of Internal Audit, IIA

¹³⁵ Attribute standards (1000-13000) e Performance Standards (2000-2600), International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing /IPPF.

per il modello della Funzione internalizzata¹³⁶. Nella scelta del provider e nel monitoraggio dell'operato della Funzione, quindi nelle fasi centrali che appartengono alla scelta di esternalizzazione della Funzione, gli amministratori della società devono valutare, con diligenza professionale qualificata, ovvero commisurata alla natura dell'incarico e alla complessità dell'organizzazione, quelle che sono le competenze tecniche, l'affidabilità, l'attività del soggetto esterno incaricato¹³⁷. La responsabilità gestoria degli amministratori risponde ad un dovere di diligente gestione della società, dovere nel quale assume particolare rilevanza la discrezionalità dei amministratori stessi, alla quale non possono essere posti vincoli precisi e puntuali. A tal proposito, gli amministratori della società rispondono non solo alla negligenza diretta di una gestione non adeguata e prudente, ma, in tema di esternalizzazione, rispondono anche per la scelta inadeguata del provider esterno e per la mancata vigilanza su di esso.¹³⁸ Nel primo caso, l'amministratore potrebbe incaricare, ad esempio, un soggetto che non possiede le competenze necessarie, un soggetto inesperto che palesemente non è adeguato allo svolgimento della Funzione, pregiudicando lo svolgimento delle attività di verifica, che potrebbero quindi non individuare anomalie gestionali e causare danni. Nel secondo caso, l'amministratore è chiamato a rispondere con la propria responsabilità se non controlla il corretto svolgimento delle attività del provider esterno, o ignora segnalazioni che rilevano criticità nei controlli gestione. Le società che preferiscono ricorrere a questo modello sono società di più piccole dimensioni, in particolare PMI e realtà in fase di crescita, che per struttura e dimensione spesso non dispongono delle risorse interne e competenze adeguate a istituire internamente una Funzione in grado di operare con efficacia ed efficienza. La scelta di questo modello è spinta dalla necessità di accedere a competenze specialistiche, insostenibili da possedere internamente, riducendo i costi fissi di un'implementazione interna e permanente della Funzione. Il modello

¹³⁶ Practice Advisory 2070 , External Service Providers, IIA

¹³⁷ Art, 2392, Codice Civile

¹³⁸ Ibid

dell'outsourcing permette a queste realtà una flessibilità operativa strategica, con la possibilità di modulare la frequenza e l'ampiezza degli interventi di audit in base ai bisogni aziendali. Infatti, nelle società non vigilate che ricorrono a questa tipologia di modello, l'approccio dell'istituzione della Funzione è un approccio "a progetto": gli interventi di verifica sono pianificati periodicamente su specifiche aree di rischio, riducendo quello che può essere il rapporto continuo e permanente di una funzione internalizzata.

L'esternalizzazione della Funzione Internal Audit è una soluzione intermedia per introdurre logiche di controllo e trasparenza, ma senza stravolgere l'assetto organizzativo esistente. Con il provider esterno vengono predisposti accordi contrattuali, di cui si è già fatta menzione nei primi capitoli dedicati all'argomento, che definiscono i termini di svolgimento dell'attività di verifica e le modalità di reporting dei risultati, diventando una componente integrata della governance societaria. Rispetto all'adozione del modello internalizzato, l'adozione del modello esternalizzato della Funzione implica una diversa modalità di presidio che sia coerente con la struttura e capacità organizzativa più snella caratteristica di società più semplici e più piccole, traducendo un approccio più pragmatico e proporzionato della gestione dei controlli.

Il contesto normativo, per quanto riguarda le società non vigilate, non ha un ruolo prescrittivo, ma orientativo. Si è visto come l'istituzione della Funzione non è imposta a prescindere, né tanto meno il modello da adottare in caso di istituzione, ma la scelta viene rimessa in capo alla società stessa che, secondo le valutazioni e le caratteristiche della società, deve adottare tutte le misure necessarie per avere un assetto organizzativo adeguato e corretto in proporzione delle dimensioni, natura e caratteristiche della società. A livello normativo vengono, quindi, definiti quelli che sono i principi che entrambe i modelli adottati devono rispettare, quali l'adeguatezza, l'indipendenza, la proporzionalità e la continuità e tracciabilità del controllo. La scelta del modello dipende allora dalla capacità della società di garantire questi principi, che sia grazie alle proprie risorse interne o attraverso

l'affidamento e il ricorso ad un provider esterno. Per quanto riguarda i fattori decisionali che guidano la scelta tra i due modelli, si è visto come i principali elementi su cui una società fonda la propria scelta del modello da adottare riguardano la dimensione e la complessità dell'impresa, la capacità, se la società ha un'approfondita cultura del rischio e un orientamento alla trasparenza, la disponibilità di competenze interne. Un altro fattore che la società deve tenere in considerazione, nella scelta del modello organizzativo da adottare, è la potenziale minore conoscenza dei processi e delle caratteristiche aziendali che ha soggetto esterno a cui è affidata l'operatività della Funzione, rispetto a quella che si possiede internamente.

5.2. Internal Audit In-house o in Outsourcing per le società vigilate

Per quanto riguarda le società soggette a vigilanza, la Funzione di Internal Audit non è più una mera scelta discrezionale volta ad ottemperare all'obbligo di adottare un assetto organizzativo adeguato, ma, sulla base di quanto detto nel capitolo dedicato a questa categoria di società, una previsione obbligatoria: la Funzione Internal Audit è considerata una “funzione fondamentale”¹³⁹ o “essenziale”, ovvero una funzione di controllo o gestione dei rischi che contribuisce direttamente alla solidità e all'affidabilità della società, ed è indispensabile per la garanzia dell'integrità, la sana e prudente gestione e la continuità operativa della società. Insieme alla Funzione di revisione interna, nel sistema di controllo interno come funzioni fondamentali, si individuano anche le funzioni di Risk Management e Compliance che, in una visione complementare di individuazione e gestione del rischio, e controllo di conformità, contribuiscono ad assicurare la corretta gestione dell'impresa e la conformità alle disposizioni normative e regolamentari proprie del contesto in cui questa tipologia di società opera. Una funzione fondamentale, in termini pratici, è una funzione permanente, che non svolge le proprie attività

¹³⁹ Reg. IVASS 38/2018 art.21-33

occasionalmente, della quale l'istituzione non può essere soppressa o trascurata, anzi, nell'istituzione deve rispettare caratteristiche precise essenziali al regolare svolgimento operativo, quali contenuto e posizione gerarchica, in specifico i caratteri di autonomia e indipendenza, risorse e competenze adeguate, controllo e valutazione sui risultati e pareri riscontrati dalle verifiche effettuate.

Nel contesto delle società vigilate, la Funzione di Internal Audit costituisce un presidio strutturale di governance, la cui mancata o impropria istituzione è sanzionabile dalle istituzioni preposte alla vigilanza¹⁴⁰

L'istituzione della Funzione in house, nelle società vigilate, apporta gli stessi e tipici benefici identificabili per altri tipi di società; infatti derivano dal modello organizzativo stesso, non dal contesto societario in cui è adottato: anche nelle vigilate, la presenza interna della Funzione favorisce il monitoraggio costante e sistematico dei processi aziendali, la conoscenza approfondita degli stessi, una comunicazione diretta con gli organi al vertice e, lato vigilanza, una maggiore tempestività sia nell'identificazione delle criticità, sia nella comunicazione, monitoraggio e recepimento di misure correttive. Su questo ultimo aspetto, si vuole evidenziare come la tempestività, nel contesto vigilato, sia un elemento molto rilevante: laddove vi è l'obbligo di comunicare eventuali criticità individuate, situazioni di potenziale scorrettezza e problematiche che incidono sulla gestione e l'operato della società, come vale anche per aggiornamenti inerenti il recepimento di misure correttive alle quali si è sottoposti¹⁴¹, l'immediatezza nell'individuazione e nella comunicazione di questi sono cruciali per non essere soggetti a sanzioni da parte delle autorità competenti. Una differenza subito individuabile, la quale si tiene ad evidenziare nuovamente perché rappresenta la distinzione principale alla base del confronto oggetto dell'elaborato, è che se nelle società non vigilate la Funzione è istituita, tralasciando per un momento il fondamentale obbligo dell'adeguatezza di assetto organizzativo, con la finalità interna di migliorare i

¹⁴⁰ Si fa riferimento a Banca d'Italia, Consob, Ivass, Covip

¹⁴¹ Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1, Sezione III, 3.1, Circolare n.285 del 17 dicembre 2013

processi e la performance societaria, prevedendo attività di verifica e condivisione dei risultati all'interno dei confini aziendali.

Nelle società vigilate la Funzione, e l'attività che questa svolge, assume un vero e proprio ruolo istituzionale, non solo in quello che è l'assetto organizzativo societario, ma anche in un'ottica di tutela del sistema finanziario e dei soggetti che ne fanno parte, dal momento che i risultati delle verifiche effettuate vengono poi condivisi con le autorità che hanno proprio il compito di regolamentare e controllare le attività di rilevanza pubblica.

Anche nelle vigilate, sono gli organi aziendali (di gestione e di controllo)¹⁴² ad avere l'obbligo di assicurare il governo dei rischi a cui la società è sottoposta, ad adottare i presidi necessari affinché questi siano gestiti e limitati e ad adottare un sistema organizzativo che sia idoneo ed adeguato alla dimensione, complessità e natura della società. Con delibera formale del CdA viene istituita la Funzione di Internal Audit, esplicitandone tutte le caratteristiche organizzative e procedure operative: viene identificato il posizionamento della Funzione all'interno dell'organizzazione, i relativi compiti, il responsabile, le risorse di cui la Funzione dispone, la modalità di svolgimento delle attività.

Nel paragrafo dedicato alla Funzione all'interno del contesto delle società vigilate, si è accennato al fatto che, nelle SGR e SIM di piccole dimensioni e scarsa complessità, per il principio di proporzionalità è possibile non istituire una Funzione vera e propria dedicata alle attività di revisione interna¹⁴³. La condizione cardine per cui la Funzione può essere non istituita, è che comunque devono essere adottate, e portate a conoscenza delle autorità competenti, soluzioni organizzative che assicurino l'efficacia e lo svolgimento di quelle che sono le attività di revisione interna, che rimangono essenziali e obbligatorie per società che svolgono attività di rilevanza collettiva¹⁴⁴.

¹⁴² Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 1, Sezione III, 2 e 3, Circolare n.285 del 17 dicembre 2013

¹⁴³ Regolamento congiunto Banca d'Italia e Consob, Parte 2, Titolo 1, Capo III, Art.12

¹⁴³ REGOLAMENTO DELEGATO (UE) 2017/565 DELLA COMMISSIONE del 25 aprile 2016, ART.24

¹⁴⁴ Regolamento sulla gestione collettiva del risparmio, Allegato IV 4.I, E.3

La scelta di istituire la Funzione internamente dipende dalla combinazione di tre fattori che riguardano la società stessa che deve provvedere all'istituzione. La società vigilata che ricorre al modello organizzativo in house è una società di medio-grandi dimensioni, che presenta una struttura organizzativa complessa e processi articolati, e che in più, in relazione anche inevitabilmente alla dimensione, ha una rilevanza sistemica o di mercato. Ciò perché, in società di grandi dimensioni, come ad esempio grandi banche o gruppi bancari, gruppi assicurativi, per necessità dovute alla grandezza e complessità dell'organizzazione, si tende a preferire un presidio diretto continuativo, che può prevedere strutture articolate ad esempio per aree di rischio, in cui la conoscenza approfondita della società e delle esigenze di controllo sono cruciali per quella che è l'attività svolta. Inoltre, vi potrebbe essere la necessità di inglobare competenze specialistiche all'interno della struttura, fattore che incide su quella che è la dimensione della Funzione. L'aver, poi, la Funzione all'interno dei confini societari, diviene un elemento strategico per quella che è la cyber security assurance¹⁴⁵, la riservatezza, la protezione: soprattutto nelle società vigilate, la presenza interna della Funzione consente un maggiore controllo su quelli che sono i sistemi e i flussi informativi, riducendo i rischi di sicurezza legati a un rischio di pregiudicata riservatezza e ritardi nelle comunicazioni.

L'outsourcing della Funzione Internal Audit nelle società vigilate è ammessa come scelta organizzativa della società, ovviamente in termini di esternalizzazione operativa per cui un fornitore realizza l'attività al posto della società, rimanendo però la responsabilità e la supervisione dell'attività in capo agli organi amministrativi della società¹⁴⁶, e condizionata al rispetto delle disposizioni normative che caratterizzano il contesto in cui queste operano.

¹⁴⁵ [The Crucial Role of Internal Audit in Cybersecurity Strategy - Internal Audit 360](#), ultimo accesso 31 ottobre 2025

¹⁴⁶ Parte Prima, Titolo IV, Capitolo 3, Sezione IV , 1, Circolare n.285 del 17 dicembre 2013

Seguendo lo sviluppo del capitolo dedicato a questo tipo di società, per ogni tipologia e secondo la normativa di riferimento, si vuole analizzare come l'esternalizzazione della Funzione è regolamentata e aderisce a quelle che sono le caratteristiche proprie del tipo societario.

Per quanto riguarda le banche, l'esternalizzazione della Funzione di revisione interna è ammessa se questa è coerente con la natura e il modello di business della società e la complessità delle attività svolte¹⁴⁷. Una volta che gli organi aziendali redigono ed approvano il progetto di esternalizzazione, che deve tenere conto per il principio di proporzionalità e continuità dell'impatto che questa ha sulla continuità delle attività, questi hanno la possibilità, prima di comunicare alle autorità competenti le informazioni inerenti all'esternalizzazione, di avviare un confronto preliminare con l'autorità di vigilanza per discutere quello che è il progetto di esternalizzazione. Per quanto riguarda il progetto di esternalizzazione e individuazione del provider esterno, le banche sono soggette alla disciplina dell'EBA (European Banking Authority)¹⁴⁸ che regola la valutazione delle condizioni di esternalizzazione, dell'idoneità del provider esterno, la fase contrattuale che intercorre tra la banca e il fornitore esterno e il controllo che la banca deve effettuare sulla Funzione esternalizzata. Il progetto approvato deve poi essere comunicato alla BCE e alla Banca d'Italia, rispettando quelle che sono le condizioni previste per l'informativa di funzioni essenziali.

Ogni anno, entro il 3° aprile, le banche hanno l'obbligo di trasmettere alla BCE o alla Banca d'Italia la relazione sulla Funzione, che nel caso di funzione esternalizzata, è redatta dal referente aziendale.

Per quanto riguarda le SIM, SGR, SICAV e SICAF, tenendo presente quanto già detto per la Funzione in queste tipologie di società, rispetto alle banche sono sottoposte ad un controllo esercitato con un grado diverso di rigidità. Per l'esternalizzazione della Funzione a soggetti esterni deve essere specificata la

¹⁴⁷ Orientamenti in materia di outsourcing dell'EBA, par.18-19

¹⁴⁸ Orientamenti in materia di outsourcing dell'EBA

finalità perseguita e le ragioni che hanno portato alla scelta del modello outsourcing per la Funzione.¹⁴⁹ Nella comunicazione alle autorità di vigilanza, devono essere fatti presenti quelli che sono i criteri che hanno guidato la scelta del provider esterno, i termini del contratto di esternalizzazione, inclusa la remunerazione e il tempo previsto da dedicare alle attività di verifica e i presidi di controllo che la società ha adottato per il monitoraggio dell'attività svolta. Nel rispetto del principio di continuità, devono essere individuati gli eventi che possono compromettere la capacità del provider esterno di svolgere il servizio richiestogli. L'esternalizzazione della Funzione non deve comunque compromettere l'efficacia dei sistemi dei controlli né impedire alle autorità di vigilanza di effettuare controlli su tutta la società e le sue attività, incluse le esternalizzate.¹⁵⁰ Le autorità, infatti, nell'esercizio dei propri poteri e al fine di controllo, possono richiedere non solo alla società stessa, ma anche al fornitore esterno documentazione, incontri o altro necessario per adempiere al compito di vigilare sulle società, inevitabilmente quindi, anche sullo svolgimento delle attività che quest'ultima affida esternamente e non svolge internamente¹⁵¹.

Al di là di quelle che possono essere le particolarità della tipologia di società, il ricorso al modello organizzativo dell'outsourcing, nel contesto normativo vigilato, permette di adempiere all'obbligo di istituzione della Funzione anche a quelle realtà di ridotte dimensioni e risorse limitate che possono non sostenere l'istituzione interna della Funzione, e di accedere a competenze specifiche in grado di migliorare non solo le attività di verifica, e quindi il presidio di controllo stesso, ma anche la vigilanza stessa. Per capire quanto appena detto, il provider esterno, a cui viene dato l'incarico di svolgimento dell'attività di revisione interna, nella prassi è individuato in società di revisione e network internazionali, società di consulenza specializzata, professionisti indipendenti o studi associati, soggetti che hanno competenze professionali e specifiche per la materia, e capacità in grado di

¹⁴⁹ Regolamento sulla gestione collettiva del risparmio, provvedimento del 19 gennaio 2015

¹⁵⁰ Parte 2, Titolo V, art.18 Regolamento di attuazione degli articoli 4-undecies e 6, comma 1, lettere b) e c-bis), del TUF

¹⁵¹ Articolo 114.11, Decreto legislativo 1° settembre 1993 n.385

garantire un presidio tecnico, metodologico e documentale che sia coerente con le attese e le indicazioni della Vigilanza. Un provider esterno specializzato permette alla società di rispettare in modo coerente gli obblighi imposti dal quadro regolamentare e contribuisce a rendere più efficiente e collaborativa l'azione di vigilanza, in un'ottica di reciproca fiducia e di miglioramento continuo del sistema dei controlli interni, allineando gli interessi della società vigilata e dell'autorità di Vigilanza in una logica di governance responsabile e proattiva.

Per le società vigilate, il contesto normativo, di carattere prescrittivo e conformativo, viene prescritta l'esistenza della Funzione di Internal Audit e lo svolgimento delle sue attività definendo quelle che solo le caratteristiche essenziali e la forma in cui deve poter essere svolto il controllo a cui queste società sono soggette, lasciando comunque a quest'ultime la possibilità di determinare la forma più adeguata di implementazione, nel rispetto del principio di proporzionalità. La scelta tra un modello internalizzato o esternalizzato non è circoscritta nell'area di discrezionalità gestionale, ma è la risposta che la società intraprende per un adeguamento sostenibile alle previsioni regolamentari.

CONCLUSIONE

Dall'analisi condotta emerge con chiarezza come la Funzione Internal Audit rappresenti un pilastro essenziale del sistema di controllo interno e, più in generale, della governance aziendale. La sua missione di assurance e consulenza, volta a valutare e migliorare i processi di gestione dei rischi, controllo interno e governo societario, la rende uno strumento strategico di garanzia, trasparenza e creazione di valore. L'evoluzione normativa e l'accresciuta complessità dei mercati hanno progressivamente rafforzato il suo ruolo, ponendola al centro di un modello di controllo integrato e orientato alla sostenibilità delle organizzazioni.

Nel contesto delle società vigilate, la Funzione Internal Audit assume un carattere istituzionale e obbligatorio. Essa è parte integrante del sistema di vigilanza prudenziale e comportamentale, e svolge un ruolo fondamentale non solo a tutela dell'efficienza e della correttezza gestionale, ma anche a presidio dell'interesse pubblico e della stabilità del sistema finanziario. Le sue attività sono formalmente regolate e i risultati delle verifiche vengono condivisi con le Autorità competenti, a garanzia della trasparenza e dell'affidabilità dell'operato aziendale.

Diversamente, nelle società non vigilate, la Funzione Internal Audit non deriva da un obbligo normativo, ma da una scelta organizzativa volontaria e consapevole, espressione di una governance evoluta e responsabile. In questo contesto, l'adozione della Funzione risponde all'esigenza di dotarsi di strumenti interni di garanzia, miglioramento e gestione dei rischi, rafforzando la solidità e la reputazione dell'impresa. La sua istituzione è coerente con quanto previsto dall'art. 2086 del Codice Civile in materia di adeguatezza degli assetti organizzativi, e riflette la maturità manageriale e la cultura del controllo proprie delle imprese più strutturate, che riconoscono nel controllo interno un investimento per la continuità e la competitività aziendale.

Il confronto tra i due contesti ha mostrato come il valore della Funzione Internal Audit resti costante, pur mutando le sue finalità operative e il suo grado di formalizzazione: presidio regolamentato e strumento di vigilanza sistemica nelle

società vigilate; leva gestionale e di miglioramento continuo nelle realtà non vigilate. In entrambi i casi, essa si conferma elemento cardine per garantire indipendenza, trasparenza e allineamento tra obiettivi strategici e comportamenti organizzativi.

La parte finale dell'elaborato ha messo in luce le principali variabili che influenzano la scelta del modello organizzativo della Funzione, tra internalizzazione ed esternalizzazione.

La decisione dipende da fattori quali la dimensione e complessità dell'impresa, la disponibilità di competenze interne, il livello di rischio operativo, la cultura del controllo e la sostenibilità economica della Funzione. Il modello in-house si distingue per la piena integrazione nel sistema aziendale, la continuità operativa e la conoscenza diretta dei processi, caratteristiche che lo rendono ideale per realtà di grandi dimensioni o soggette a stringenti vincoli regolamentari. Al contrario, il modello in outsourcing si rivela più adatto a società di minori dimensioni o con risorse limitate, che possono così beneficiare di competenze specialistiche esterne e di un maggiore grado di indipendenza operativa, pur rinunciando a un presidio interno continuo.

In conclusione, la ricerca ha evidenziato come non esista un modello organizzativo "migliore" in senso assoluto, ma piuttosto la necessità di adottare una configurazione della Funzione Internal Audit coerente con la natura, la struttura e il grado di complessità dell'organizzazione. In ogni sua forma, l'Internal Audit rimane una componente imprescindibile del sistema di controllo interno, capace di coniugare indipendenza e collaborazione, vigilanza e supporto, controllo e miglioramento continuo ponendosi come garante della trasparenza gestionale e promotore della sostenibilità e della fiducia nel lungo periodo.

Bibliografia e sitografia

Sitografia

- Storia e pronuncia del termine audit - Consulenza Linguistica - Accademia della Crusca
- <https://www.almalaboris.com/organismo/blog-lavoro-alma-laboris/62-sistemi-di-gestione-integrati/2663-audit-prima-seconda-terza-parte-significato.html>
- Internal audit: significato, funzioni ed esempi; di Mirko Cuneo, 4 ottobre 2023 Internal audit: significato, funzioni, esempi - Mirko Cuneo
- Le funzioni di controllo nel SCI - Portale 231
- <https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-english.pdf>
- IPPF, Implementation Guide 1110: www.globaliia.org
- Agovino (INWIT) Combined Assurance per una visione integrata dei controlli, pubblicato in *Compliance design*, 12 aprile 2024: Agovino (Inwit): Combined Assurance per una visione integrata dei controlli - ComplianceDesign.it
- Alma Laboris Business School - Internal auditor, chi è e cosa fa: mansioni, stipendio, formazione
- Global Internal Audit Standards
- <https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf>
- Documenti di posizione
- GPG Internal Auditing Competency Framework
- AIIAcademy
- Chi è ISACA - Aiea
- COBIT | Control Objectives for Information Technologies | ISACA
- In-House – Definition, Overview & FAQ | Recruteze
- Articolo di Kevin Giuseppe (Direttore, Governance, Rischi e Controlli Advisory) pubblicato il 24/05/2024 in Vincents: Qual è il migliore? Una funzione di Internal Audit esternalizzata, in co-sourcing o interna - Vincents
- Articolo di Latest Quality, pubblicato il 16/11/2017: Confronto tra l'audit interno interno e l'outsourcing - Ultima qualità
- <https://www.eni.com/it-IT/governance/controlli-interni-rischi.html2020.pdf>

- Network 360, “Outsourcing: cos’è e quando diventa strategico”, 01 Giugno 2020: [Outsourcing: cos'è, quando diventa strategico per le aziende](#)
- [Che cos’è l’outsourcing: definizione ed esempi - IONOS](#)
- [What is Internal Audit Outsourcing? Advantages and Disadvantages - Accounting Hub](#)
- [Outsourcing e Co-sourcing – Bloom](#)
- [\(15\) Outsourcing e co-sourcing nelle strategie aziendali | LinkedIn](#)
- [What is co-sourcing and how does it help? | Outsource Accelerator](#)
- [Unlock internal audit’s full potential through co-sourcing | Grant Thornton](#)
- [Internal audit: understanding co-sourcing and outsourcing models | Baker Tilly](#)
- [Effective approaches to co-sourcing your internal audit](#)
- [Cos'è uno SLA \(service level agreement\)? | IBM](#)
- [Service Level Agreement \(SLA\): cos’è e qual è il suo scopo](#)
- [Che cosa fa l'autorità di vigilanza?](#)
- [*** ATTO COMPLETO ***](#)
- Borsa Italiana FTA Online News, 08 Luglio 2020: [Le società di gestione del risparmio o SGR - Borsa Italiana](#)
- Fondo Gomma Plastica, 28 Maggio 2025: [Società di Gestione del Risparmio \(SGR\): cosa sono e cosa fanno? - Fondo Gomma Plastica](#)
- [Differenze tra fondi comuni di investimento, SGR e SICAV - Enrico Mantovanelli](#)
- [Le SIM - Borsa Italiana](#)
- [Banca d'Italia - Accesso ai dati della Centrale dei Rischi](#)
- [ippf-standards-2017-italian.pdf](#)
- [Società industriale: caratteristiche e classi sociali - Maestrovirtuale.com](#)
- [Tipologie di Società Industriali: Una Guida Ottimizzata | Actualizado octubre 2025](#)
- [The Crucial Role of Internal Audit in Cybersecurity Strategy - Internal Audit 360](#)

Bibliografia

- GRADIT 2000: *Grande dizionario italiano dell'uso*, ideato e diretto da Tullio De Mauro, Torino, UTET, 2000
- ISO 19011
- Redazione ALMA LABORIS business school, Audit di prima, seconda e terza parte, 20 novembre 2020
- *Global Internal Audit Standards (GIAS)*
- *Global Internal Audit Standards, 2024*
- COSO – Internal Control - Integrated Framework (2013)
- *Le funzioni di controllo Nel SCI*, articolo di Guido Leonardi pubblicato nel “Portale 231, il portale della compliance
- Holland, T., & GARP Risk Professionals / Guidehouse. (2021). Three Lines of Defense: A New Principles-Based Approach. GARP & Guidehouse
- The IIA’s Three Lines Model (luglio 2020)
- *Internal auditor, chi è e cosa fa: mansioni, stipendio e formazione*, da Redazione Alma Laboris, pubblicato il 18 febbraio 2025
- Codice Corporate Governance, Borsa Italiana (2020)
- IPPF, Implementation Guide 1110
- IIA, Position Papers
- Modello 231, D.Lgs. 231/2001
- D.Lgs. 254/2016
- Borsa Italiana. (2020). Codice di Corporate Governance delle società quotate
- AIIA Academy, Certificazioni e QAIP
- COBIT 2019 Framework
- COSO ERM 2017 – Integrating with Strategy and Performance
- IIA Practice Guide – Assessing the Adequacy of the COSO Framework
- Comitato Corporate Governance di Borsa Italiana, Gennaio 2020
- *Eni Risk and Internal Control Holistic framework, 11 luglio 2024*

- Reg. IVASS 38/2018 art.33
- Codice Civile
- Regolamento Delegato (UE) 2015/35 della Commissione del 10 Ottobre 2024
- Coordinamento dell'attività delle Autorità", L. 28 dicembre 2005, n. 262
- Collaborazione fra le Autorità", L. 28 dicembre 2005, n. 262
- TUF D.Lgs 24 febbraio 1998 n.58
- Direttiva 2014/65/UE
- TUB D.Lgs 1° settembre 1993, n. 385
- Regolamento (UE) n. 1024/2013
- Circolare Banca d'Italia 285/2013 Parte I, Titolo IV, Sez.III, Cap III
- Regolamento congiunto Banca d'Italia e Consob
- REGOLAMENTO DELEGATO (UE) 2017/565 DELLA COMMISSIONE del 25 aprile 2016
- STANDARD INTERNAZIONALI PER LA PRATICA PROFESSIONALE DELL'INTERNAL AUDITING
- Raccomandazione della Commissione Europea 2003/361/CE
- Decreto del Ministero delle Attività Produttive 18 Aprile 2005
- Costituzione Italiana
- The Core Principles of Internal Audit, IIA
- REGOLAMENTO DELEGATO (UE) 2017/565 DELLA COMMISSIONE del 25 aprile 2016
- Regolamento sulla gestione collettiva del risparmio
- Orientamenti in materia di outsourcing dell'EBA
- Regolamento di attuazione degli articoli 4-undecies e 6, comma 1, lettere b) e c-bis), del TUF
- Decreto legislativo 1° settembre 1993 n.385