

Corporate governance e integrazione

Una chiave sistemica per il governo dell'impresa

Marco Fasan

Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Francesco Scarpa

Sustainability LAB, Venice School of Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract This chapter examines integration as a systemic key to corporate governance. Drawing on Gino Zappa's theory of the firm, it interprets governance as a function aimed at preserving unity among differentiated interests, bodies and decision-making levels. The chapter connects this perspective with international governance theories and discusses vertical and horizontal integration as essential dimensions for aligning ownership, board, management, controls and stakeholders. It highlights integration as a crucial condition for the future continuity and durability of the firm.

Keywords Corporate governance. Integration. Gino Zappa. Board of Directors. Internal control.

Sommario 1 Il concetto di integrazione nella dottrina di Gino Zappa. – 2 Il concetto di integrazione nella letteratura internazionale. – 3 L'integrazione verticale. – 4 L'integrazione orizzontale. – 5 Le prospettive future dell'integrazione della governance aziendale.

1 Il concetto di integrazione nella dottrina di Gino Zappa

Il fondamento teorico dell'integrazione non va ricercato, nel pensiero di Gino Zappa, in una teoria della proprietà o in una tecnica di composizione degli interessi, ma nella stessa nozione di azienda. L'azienda non è per Zappa mero patrimonio, né una semplice

organizzazione di beni, né soltanto un insieme di persone coordinate secondo uno schema gerarchico. Essa è piuttosto un istituto economico complesso, nel quale elementi personali, patrimoniali, tecnici e relazionali acquistano significato solo entro un ordine unitario e dinamico (Zappa 1956, 56).

Riflettendo sulle definizioni dell'azienda, Zappa insiste sul rischio di cogliere solo un 'momento' del fenomeno aziendale: ora il patrimonio, ora l'organizzazione del lavoro, ora l'insieme delle persone. Nessuno di questi profili, isolatamente considerato, è sufficiente a esprimere la realtà dell'azienda, la quale si manifesta invece come sistema di accadimenti economici coordinati e durevolmente orientati a fini propri. In questa prospettiva, l'integrazione non è un attributo esterno dell'azienda, ma la condizione stessa della sua intelligibilità: l'azienda è tale in quanto riconduce a unità fattori diversi, energie personali e mezzi patrimoniali, fini particolari e fini comuni (Zappa 1956, 58-61).

Questo dato emerge con particolare chiarezza nella nozione zappiana di 'continua unità e autonomia economica'. L'unità dell'azienda non è statica, né può essere confusa con l'assenza di tensioni interne. Essa è, al contrario, una unità che si conserva nel movimento, cioè nel succedersi degli atti di gestione, nel mutare delle combinazioni produttive, nel variare dei rapporti con l'ambiente economico e sociale. L'autonomia dell'azienda, perciò, non significa isolamento: Zappa la intende come autonomia relativa, costruita attraverso un ordinamento interno capace di mantenere coerenza tra processi differenziati e, al tempo stesso, attraverso relazioni esterne che collocano l'azienda in un più ampio sistema economico. L'integrazione assume qui un primo significato teorico preciso: essa è il principio mediante il quale l'azienda preserva la propria continuità pur nel divenire dei suoi elementi costitutivi. Senza integrazione, la pluralità dei fattori degenererebbe in frammentazione; senza pluralità, l'unità aziendale si ridurrebbe invece a un'astrazione priva di contenuto economico (Zappa 1956, 62-77).

Il passaggio ulteriore è rappresentato dalla teoria degli organi d'azienda. Le persone che prestano stabilmente la propria opera non sono meri esecutori esterni al fenomeno aziendale, ma costituiscono l'organismo personale dell'azienda. Tale organismo, tuttavia, non opera come un individuo semplice: esso è composto da organi differenziati, titolari di funzioni diverse, chiamati a cooperare entro un ordinamento comune. La differenziazione funzionale è dunque necessaria, ma porta con sé un rischio: che ciascun organo persegua la propria utilità particolare, trasformando la specializzazione in separatezza. Per Zappa, nessun organo può arrogarsi una piena autonomia rispetto all'insieme; la subordinazione all'opera comune è il necessario complemento della coordinazione. Ne deriva una concezione della governance - in termini contemporanei - come

funzione ordinatrice e integratrice: non comando arbitrario di un centro sui singoli organi, ma costruzione di un ordine nel quale le funzioni specializzate trovano coerenza rispetto al fine aziendale (Zappa 1956, 77-83).

La stessa amministrazione economica d'azienda è definita da Zappa come «l'insieme di funzioni svolte in coordinazione dagli organi d'azienda per il suo esercizio» (Zappa 1956, 83). L'amministrazione non coincide con la mera esecuzione tecnica di atti separati, ma implica indirizzo, deliberazione, controllo e responsabilità. Zappa riconosce la necessità di un centro capace di orientare le funzioni, definire i compiti, assicurare continuità all'azione economica e mantenere l'unità dell'organismo aziendale. Tuttavia, tale centro non è sovrano in senso assoluto. La nozione di soggetto economico, pur centrale, non legittima il dominio illimitato del proprietario o del gruppo di controllo: il potere economico è inserito in una struttura funzionale che lo vincola alla conservazione e allo sviluppo dell'azienda. La governance, letta in chiave zappiana, non è quindi governo del capitale sull'impresa, ma governo dell'azienda come istituto economico unitario.

Questa impostazione diviene ancora più rilevante quando Zappa affronta le armonie, i dissensi e i contrasti tra i fattori della produzione (Zappa 1956, 402-46). L'impresa è attraversata da interessi diversi: capitale, lavoro e direzione non coincidono spontaneamente, né i loro fini particolari possono essere presupposti come naturalmente armonici. Zappa non nega il conflitto; ne rifiuta piuttosto l'assolutizzazione. L'unità dell'impresa non consiste nell'eliminazione delle differenze, ma nella loro riconduzione a un interesse superiore: il fine comune della produzione. In questo senso, l'integrazione non è pacificazione retorica, né semplice bilanciamento distributivo tra pretese contrapposte. Essa è il processo mediante il quale interessi eterogenei vengono ordinati entro una funzione produttiva comune, senza che uno dei fattori - capitale, lavoro o direzione - possa pretendere di assorbire l'intera razionalità aziendale.

Da qui discende anche la modernità della distinzione zappiana tra capitale proprio e capitale di comando o di controllo (Zappa 1956, 426-30). Il potere di indirizzo dell'impresa può non coincidere con il mero conferimento patrimoniale; il controllo effettivo può essere esercitato da soggetti che dispongono di leve economiche, finanziarie o organizzative diverse dalla proprietà in senso stretto. Tale intuizione consente di leggere Zappa come un antecedente teorico di alcuni problemi centrali della corporate governance contemporanea, ma senza ridurlo alle categorie moderne dell'*agency theory* o della *shareholder primacy*. Il punto non è soltanto separare proprietà e controllo; è comprendere che il controllo deve essere funzionalmente orientato all'unità e alla durabilità dell'azienda. Per questo il capitale di comando, il lavoro e la direzione devono essere ricondotti a una

responsabilità comune, che trova il proprio limite nella continuità dell'istituto aziendale e nella sua funzione economico-sociale.

Il concetto di integrazione, riletto a partire da Zappa, può dunque essere inteso come principio costitutivo del governo d'impresa. Esso non designa un contenuto specifico della governance, ma l'attività che rende possibile la coerenza tra contenuti diversi: interessi, rischi, informazioni, organi, livelli decisionali e rapporti con l'ambiente. La dottrina zappiana permette così di superare tanto una visione proprietaria dell'impresa quanto una concezione puramente negoziale della governance. L'azienda è un'unità economica vivente, non perché priva di conflitti, ma perché capace di ordinarli entro un fine comune. In questa capacità di ordinamento, coordinazione e subordinazione funzionale dei fini particolari al fine aziendale si colloca il fondamento teorico dell'integrazione.

2 Il concetto di integrazione nella letteratura internazionale

Nel corso dei decenni si è sviluppato un ampio corpus di teorie sulla corporate governance nell'ambito della letteratura internazionale.

In via preliminare, occorre osservare che tali teorie si sono affermate prevalentemente nel contesto del modello capitalistico anglosassone, caratterizzato, come noto, da un ruolo centrale del mercato dei capitali – sia quale principale fonte di finanziamento delle imprese, sia quale meccanismo di disciplina del management – nonché da un'elevata frammentazione del capitale di rischio tra una pluralità di investitori, con conseguente marcata separazione tra proprietà e controllo. A ben vedere, lo stesso concetto di corporate governance è tipico della letteratura internazionale: il termine *corporation* si riferisce infatti principalmente alle società di capitali dotate di personalità giuridica, mentre il concetto di azienda, nella tradizione italiana, ha un'estensione ben più ampia. La letteratura italiana di economia aziendale utilizza il concetto di assetto istituzionale, che si configura come più ampio rispetto a quello di corporate governance, in quanto ricomprende ulteriori elementi costitutivi, quali gli stakeholder aziendali, il soggetto economico e le relazioni istituzionali interaziendali (Airoldi, Brunetti, Coda 1994).

Poste queste rilevanti differenze tra la tradizione italiana e quella internazionale negli studi sulla corporate governance, appare utile proporre una sintesi e una lettura diacronica delle principali teorie sulla corporate governance, al fine di valutare se, e in quale misura, tali prospettive siano state caratterizzate da un processo di convergenza nel tempo, eventualmente nella direzione già in parte anticipata dal pensiero di Zappa.

Le teorie si caratterizzano per differenti prospettive analitiche, ciascuna delle quali consente di cogliere specifiche dimensioni del fenomeno della governance d'impresa. Una prima linea di studi si è concentrata sul tema dei conflitti e dei meccanismi di controllo, come nel caso dell'*agency theory* (Jensen, Meckling 1976) e della *transaction cost theory* (Williamson 1985). Un secondo filone ha adottato una prospettiva maggiormente organizzativa e manageriale, includendo contributi quali la *stewardship theory* (Davis, Schoorman, Donaldson 1997) e la *resource dependence theory* (Pfeffer, Salancik 1978). Ulteriori approcci hanno posto al centro la molteplicità degli interessi rilevanti per l'impresa, come la *stakeholder theory* (Freeman 1984) e la *legitimacy theory* (Suchman 1995), mentre altri ancora hanno enfatizzato il ruolo del contesto istituzionale, come nella *institutional theory* (DiMaggio, Powell 1983).

Non rientra tra gli obiettivi del presente capitolo una ricostruzione sistematica e comparativa di tali approcci. Tuttavia, è utile osservare come, nel loro insieme, essi riflettano una traiettoria evolutiva caratterizzata da un progressivo ampliamento del perimetro dei soggetti e delle variabili considerati rilevanti ai fini dello studio della corporate governance. A titolo esemplificativo, possono essere richiamati tre contributi fondamentali: l'*agency theory*, la *resource dependence theory* e la *stakeholder theory*.

L'*agency theory* concentra l'attenzione sul rapporto tra azionisti e management, in particolare nel caso del cosiddetto Type I *agency problem* (separazione tra proprietà e amministratori), e, nelle evoluzioni successive, sul conflitto tra azionisti di controllo e di minoranza (Type II *agency problem*). La *resource dependence theory* amplia il campo di osservazione, attribuendo al consiglio di amministrazione un ruolo di interfaccia tra impresa e ambiente esterno, funzionale all'accesso a risorse, competenze e legittimazione. La *stakeholder theory*, infine, estende ulteriormente il perimetro analitico, includendo una pluralità di portatori di interesse e riconoscendo la necessità di considerare le loro aspettative nei processi decisionali.

Si può quindi affermare che la dimensione dell'integrazione, centrale nel pensiero di Gino Zappa e in un certo senso costitutiva della nozione stessa di azienda proposta dal Maestro, si sia affacciata nell'ambito della letteratura internazionale solo successivamente e abbia nel tempo guadagnato rilevanza. È evidente che l'esigenza di considerare e coordinare una pluralità di interessi è ampiamente riconosciuta nell'ambito della letteratura internazionale. Tuttavia, risulta meno sviluppata una riflessione esplicita sulle modalità attraverso cui tali interessi possano essere ricondotti a sintesi nell'unità dell'impresa. Ebbene, tale riflessione, come argomentato nel paragrafo precedente, è invece centrale nel pensiero di Zappa.

Nei paragrafi successivi, in continuità evolutiva rispetto agli approcci teorici internazionali e recuperando e valorizzando il pensiero di Zappa, verranno introdotti e discussi i due concetti di integrazione verticale e orizzontale, al fine di ragionare sulla rilevanza attuale e soprattutto prospettica del concetto di integrazione, chiave sistemica per il governo dell'impresa.

3 L'integrazione verticale

La dimensione verticale dell'integrazione riguarda il coordinamento tra i diversi livelli decisionali dell'impresa: assemblea, consiglio di amministrazione, top management e struttura operativa. Più precisamente, essa può essere intesa come il processo attraverso il quale si genera coerenza tra finalità, decisioni e azioni, ricomponendo in unità la pluralità dei livelli e delle funzioni coinvolte nel governo aziendale. In questa prospettiva, l'integrazione non si esaurisce in un mero coordinamento gerarchico, ma si configura come una funzione di sintesi dinamica tra governo, gestione e controllo, orientata al perseguimento del fine ultimo dell'azienda.

Rientra in tale ambito, anzitutto, la necessità di integrazione tra consiglio di amministrazione, top management e struttura operativa, ovvero, in senso lato, fra le attività di governo, gestione e controllo. Il collegamento con la dottrina zappiana è diretto: se l'amministrazione economica è «l'insieme delle funzioni svolte in coordinazione dagli organi d'azienda» (Zappa 1956, 83), l'integrazione verticale rappresenta la forma contemporanea di tale esigenza di coordinazione, poiché collega i vari organi aziendali entro una medesima continuità di governo, gestione e controllo.

La natura multifunzionale del board è ampiamente riconosciuta sia dalla normativa sia dalla letteratura (Roberts, McNulty, Stiles 2005; Hillman, Dalziel 2003): fra le altre attività, esso contribuisce alla definizione della strategia, ne approva i contenuti, ne presidia l'attuazione - anche attraverso le componenti delegate - e, al contempo, esercita funzioni di monitoraggio e controllo, in particolare tramite i componenti non esecutivi e indipendenti. Tale pluralità di ruoli si traduce in una relazione di crescente interdipendenza con il management. In questa prospettiva, la tradizionale contrapposizione tra logiche di controllo, proprie dell'*agency theory*, e logiche di fiducia, riconducibili alla *stewardship theory*, risulta inadeguata a rappresentare la complessità dei processi decisionali. L'efficacia della governance dipende piuttosto dalla qualità delle interazioni tra consiglio e management, fondate su confronto, dialogo, *accountability* reciproca e condivisione cognitiva. In termini zappiani, il consiglio di amministrazione non può quindi essere concepito come centro puramente sovraordinato, né il management come livello meramente

esecutivo: gli organi differenziati dell'azienda acquistano efficacia solo se le rispettive funzioni sono coordinate e se nessun organo pretende un'autonomia incompatibile con l'opera comune (Zappa 1956, 77-83).

Il tema è oggi oggetto di crescente attenzione da parte delle aziende, che tendono a dotarsi di comitati esecutivi trasversali, forum decisionali e 'cabine di regia' composte da manager appartenenti a diverse funzioni, con l'obiettivo di tradurre l'indirizzo del board in decisioni operative coerenti. Inoltre, sono frequenti iniziative volte ad avvicinare il consiglio alla realtà operativa dell'impresa: vanno in questa direzione sessioni dedicate con il middle management, visite a stabilimenti o sedi aziendali, approfondimenti su funzioni critiche o temi chiave. Queste iniziative consentono di ridurre l'asimmetria informativa e il rischio di disallineamento tra board e management, in ultima analisi spingendo verso un equilibrio tra *oversight* strategico e azione manageriale, che è una delle dimensioni chiave dell'integrazione verticale. Anche le prassi di avvicinamento tra consiglio di amministrazione e struttura operativa possono essere lette come strumenti volti a preservare quella continua unità economica che, per Zappa, non coincide con l'immobilità dell'assetto aziendale, ma con la permanenza dell'unità nel divenire delle combinazioni produttive e delle relazioni interne ed esterne (Zappa 1956, 65).

Numerosi elementi suggeriscono che questa declinazione dell'integrazione verticale assumerà crescente rilevanza in futuro. D'altronde il problema del decoupling tra strutture formali e pratiche effettive è noto da tempo nella letteratura organizzativa.

Tuttavia, esso appare rafforzato da una maggiore sensibilità delle nuove generazioni verso la coerenza tra dichiarazioni aziendali e comportamenti concreti. Varie analisi empiriche mostrano come Gen Z e Millennials attribuiscono particolare importanza al *purpose* dell'impresa, soprattutto in relazione alla soddisfazione lavorativa e alla scelta del datore di lavoro (Deloitte 2025). Di conseguenza, il disallineamento tra valori dichiarati, decisioni manageriali e pratiche operative tende a essere percepito in modo particolarmente negativo. In questa prospettiva, il decoupling non rappresenta più soltanto un problema etico o reputazionale, ma assume rilevanza anche come problema di corporate governance, appunto in quanto potenziale ostacolo all'integrazione verticale. La problematica è resa maggiormente pressante in quanto, rispetto al passato, eventuali incoerenze fra governo e gestione risultano più difficili da occultare: dipendenti, ex dipendenti, clienti, altri stakeholder possono, attraverso community online e piattaforme social, rendere visibili contraddizioni (*rectius*: frammentazioni) che in precedenza sarebbero rimaste confinate all'interno dell'organizzazione.

Inoltre, la letteratura evidenzia come, al crescere della complessità e dell'incertezza, che caratterizzano il presente e verosimilmente il futuro, aumenti il fabbisogno di capacità informativa distribuita lungo l'organizzazione, rendendo essenziale il collegamento tra livelli strategici e operativi (Galbraith 1973). In tale contesto, i sistemi di controllo di gestione e gli strumenti di allineamento degli obiettivi svolgono un ruolo determinante, in quanto consentono di tradurre le decisioni strategiche in azioni coerenti e, al contempo, di generare flussi informativi di ritorno dai livelli operativi verso il management e il consiglio.

L'integrazione verticale può essere declinata anche in un'ulteriore prospettiva, che interessa direttamente l'assemblea dei soci. Tale organo – tradizionalmente qualificato nell'economia aziendale italiana come 'organo supremo' e generalmente espressione del soggetto economico¹ – assume infatti un ruolo centrale nel processo di integrazione. È a questo livello che si definiscono gli orientamenti di fondo e le finalità dell'azienda, destinati a indirizzare l'intero sistema di governo.

Talvolta, può emergere una tensione tra le finalità del soggetto economico e la durabilità dell'azienda: non tutte le scelte della proprietà risultano coerenti con la continuità aziendale. Si pensi, ad esempio, a strategie orientate alla massimizzazione del profitto nel breve termine in vista di un'imminente liquidazione dell'impresa. In tali circostanze, l'integrazione verticale richiede che le finalità espresse dal soggetto economico siano ricondotte entro un quadro di coerenza con la continuità e lo sviluppo dell'azienda.

La questione si colloca, peraltro, al crocevia tra diverse dimensioni. In primo luogo, una dimensione giuridica, che, nei limiti posti dall'ordinamento, consente al soggetto economico di imprimere all'azienda gli indirizzi di governo ritenuti più opportuni. In secondo luogo, una dimensione etico-valoriale – talvolta anche di matrice religiosa – che, in alcune prospettive, concepisce l'impresa come strumento orientato al perseguimento del bene comune e quindi porta a escludere alla radice determinati orientamenti di fondo confliggenti con la durabilità dell'impresa. Infine, una dimensione manageriale, che, sulla base di criteri di razionalità economico-aziendale, può condurre a ritenere taluni orientamenti oggettivamente incompatibili con la durabilità dell'impresa. La composizione di tali tensioni rappresenta uno dei nodi centrali del governo aziendale, con ricadute concrete sulle decisioni d'impresa e sui relativi impatti sul territorio e sulle comunità. In questa prospettiva, il processo di integrazione

1 Definito come «la persona o il gruppo di persone che di fatto ha ed esercita il supremo potere nell'azienda, subordinatamente solo ai vincoli d'ordine giuridico e morale ai quali deve o dovrebbe sottoporsi» (Onida 1965).

si configura come il luogo nel quale tali dimensioni sono ricondotte a sintesi.

La questione trova un precedente significativo nella distinzione zappiana tra capitale proprio e capitale di comando: il controllo effettivo può imprimere indirizzo all'impresa, ma non per questo si traduce in una sovranità proprietaria illimitata, dovendo essere ricondotto alla conservazione e allo sviluppo dell'azienda come istituto economico unitario (Zappa 1956, 426-30). In linea con questa visione, negli ultimi anni si è assistito a una diffusione di forme societarie che vincolano statutariamente il *purpose*, come ad esempio le società benefit. A esse possono aggiungersi ulteriori strumenti giuridici, quali trust, fondazioni o altri assetti proprietari finalizzati a preservare nel tempo determinate finalità aziendali. Il punto centrale è che la finalità dell'impresa viene incorporata nella struttura giuridica e non rimane affidata esclusivamente alla sensibilità contingente del socio o del management. A ben vedere, la ragione profonda e sottostante a questi strumenti è il raggiungimento dell'integrazione verticale, evitando situazioni di contrasto fra soggetto economico, board e management (in questo caso, a favore di un allineamento a un orizzonte temporale di lungo termine).

Inoltre, il dibattito sulla corporate governance ha enfatizzato il ruolo del consiglio di amministrazione come organo garante non solo della volontà del soggetto economico, ma anche della sostenibilità e continuità dell'azienda. È da leggersi in questa prospettiva, per esempio, l'evoluzione del Codice di Corporate Governance italiano, che non si limita a richiamare l'interesse degli azionisti, ma fa riferimento alla creazione di valore nel lungo termine, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti. In controluce, emerge una visione istituzionale dell'azienda, intesa come istituto che deve conciliare interesse proprietario, continuità, stakeholder, contrapposta a una concezione più strettamente privatistica, che considera l'azienda prevalentemente come strumento del soggetto proprietario, orientato al perseguimento dei suoi interessi economici entro i limiti dell'ordinamento.

Da ultimo, le sfide future (AI, cybersecurity, capitale umano, supply chain, reputazione, compliance, sostenibilità) implicano che la diversità degli orizzonti temporali degli azionisti diventi sempre più rilevante perché le decisioni aziendali future richiederanno investimenti a lungo termine. Conseguentemente, l'orientamento degli azionisti e quindi del soggetto economico sarà sempre di più, nel contesto di mercato futuro, una variabile rilevante per il successo dell'impresa.

4 L'integrazione orizzontale

La dimensione orizzontale dell'integrazione riguarda il coordinamento tra funzioni, organi e presidi operanti al medesimo livello organizzativo. Essa assume particolare rilievo, da un lato, all'interno del consiglio di amministrazione e dei suoi comitati endoconsiliari; dall'altro, nell'area dei controlli, dove coesistono funzioni e organismi diversi - *risk management*, compliance, internal audit, Organismo di Vigilanza, dirigente preposto, società di revisione e altri presidi specialistici - ciascuno dotato di competenze, responsabilità e flussi informativi propri. In termini zappiani, tale esigenza riflette la natura stessa dell'azienda come sistema di elementi coordinati: i diversi organi e presidi, pur operando sul medesimo piano, non possono essere intesi come centri autonomi, ma come componenti di un ordinamento unitario, nel quale le funzioni acquistano significato solo in quanto reciprocamente integrate (Zappa 1956, 58-61, 77-83).

Con riferimento al consiglio di amministrazione, la crescente complessità dell'attività d'impresa ha richiesto nel tempo una progressiva articolazione interna del board attraverso la costituzione di comitati endoconsiliari. Nelle società quotate risultano ormai generalmente presenti alcuni comitati 'tradizionali', quali il comitato remunerazioni, il comitato controllo e rischi e il comitato nomine. Accanto a essi, tuttavia, si registra una crescente diffusione di comitati o presidi dedicati a materie emergenti, quali sostenibilità, rischi non finanziari, tecnologia, cybersecurity, intelligenza artificiale, capitale umano e trasformazione digitale (OECD 2022). Tale evoluzione riflette l'ampliamento del ruolo del consiglio, chiamato a supportare sempre di più l'elaborazione strategica, la gestione dei rischi e la comprensione di fenomeni aziendali sempre più complessi.

La specializzazione raggiunta attraverso l'introduzione dei comitati consente al consiglio di approfondire temi tecnici, istruire in modo più consapevole le decisioni, migliorare la qualità dei flussi informativi e rafforzare la capacità di interlocuzione con il management. In tal senso, i comitati endoconsiliari costituiscono strumenti funzionali all'efficacia del board, poiché permettono di trattare con maggiore continuità e competenza materie che difficilmente potrebbero essere esaminate in modo adeguato nella sola sede plenaria.

Tuttavia, la crescente specializzazione comporta anche un rischio di frammentazione. La moltiplicazione dei comitati, delle competenze e dei canali informativi può infatti determinare una gestione 'a silos', nella quale ciascun presidio esamina una porzione della realtà aziendale senza che tale analisi venga ricondotta a una visione unitaria. Il rischio è che sostenibilità, remunerazione, rischi, tecnologia, capitale umano e strategia siano trattati come ambiti separati, anziché come dimensioni interdipendenti del governo dell'impresa. Il rischio di una gestione 'a silos' richiama la critica

zappiana alla considerazione disgiunta dei fenomeni aziendali: i processi di produzione, consumo e amministrazione non possono essere compresi né governati se isolati, ma richiedono una visione unitaria capace di coglierne le reciproche interdipendenze.

In questa prospettiva, l'integrazione orizzontale consiste precisamente nella capacità di evitare tale dispersione, ricostruendo un centro unitario di sintesi decisionale coerente con l'unità economica dell'azienda. L'efficacia dell'integrazione orizzontale dipende dalla capacità del board di operare non come somma di competenze individuali o di presidi separati, ma come organo collegiale capace di deliberare secondo una visione comune dell'interesse aziendale. In questa prospettiva, il consiglio realizza quella funzione di sintesi che, nel pensiero di Zappa, si esprime nella necessità di ricondurre a unità interessi, competenze e contributi differenziati: l'azienda, infatti, non è semplice somma di apporti, ma 'unità d'azione' degli organi che vi partecipano, la cui efficacia dipende dalla loro coordinazione (Zappa 1956, 402-26).

In tale prospettiva assumono rilievo non soltanto le competenze tecniche dei consiglieri, ma anche le cosiddette *soft skills*: capacità di ascolto, indipendenza di giudizio, attitudine al confronto critico, disponibilità alla collaborazione, consapevolezza del ruolo, capacità di porre domande rilevanti e di ricondurre prospettive diverse a una sintesi condivisa. Il board efficace non è soltanto un insieme di professionalità qualificate, ma una squadra in grado di trasformare la pluralità delle competenze in un processo decisionale unitario.

L'integrazione orizzontale richiede inoltre adeguati flussi informativi tra comitati e consiglio, una chiara ripartizione delle competenze, momenti di coordinamento tra presidenti dei comitati, un'agenda consiliare coerente con le priorità strategiche e, ove necessario, occasioni di lavoro congiunto su temi trasversali. Ad esempio, la sostenibilità può incidere sui rischi, sulle politiche di remunerazione, sulla strategia industriale e sulla disclosure; allo stesso modo, la cybersecurity e l'intelligenza artificiale coinvolgono profili tecnologici, legali, reputazionali, organizzativi e di controllo interno. Trattare tali materie in modo isolato rischierebbe di indebolire la qualità del governo aziendale.

Proprio per questa ragione, secondo le best practice di corporate governance, il consiglio di amministrazione è chiamato a svolgere periodicamente un'attività di autovalutazione del proprio funzionamento. Nel Codice di Corporate Governance italiano, l'organo di amministrazione deve valutare periodicamente l'efficacia della propria attività e il contributo delle sue componenti attraverso procedure formalizzate. L'autovalutazione riguarda la dimensione, la composizione e il concreto funzionamento del consiglio e dei suoi comitati, nonché l'adeguatezza delle competenze disponibili rispetto alle esigenze dell'impresa.

In definitiva, la dimensione orizzontale dell'integrazione mira a evitare che la crescente complessità dell'impresa si traduca in frammentazione decisionale. Essa richiede, al contrario, che la specializzazione degli organi, dei comitati e dei presidi di controllo sia ricondotta a una visione unitaria, capace di preservare la coerenza complessiva dell'azione di governo. In questo senso, l'integrazione orizzontale costituisce una condizione essenziale affinché la pluralità delle competenze non indebolisca, ma rafforzi, l'unità economica e strategica dell'azienda.

Con riferimento all'area dei controlli, l'esigenza di integrazione orizzontale assume particolare rilievo. Nel corso del tempo, infatti, le aziende hanno visto crescere in misura significativa il numero delle norme applicabili, delle funzioni di controllo e dei sistemi di presidio interno. Tale evoluzione ha certamente rafforzato l'attenzione verso la legalità, la gestione dei rischi e la trasparenza; al tempo stesso, tuttavia, ha determinato un progressivo incremento degli oneri organizzativi e documentali, al punto che molte aziende percepiscono oggi la compliance come un ambito con effetti non positivi sulla performance aziendale.

La complessità deriva, anzitutto, dalla pluralità dei sistemi di controllo presenti all'interno dell'impresa. Accanto ai sistemi richiesti da norme di legge o regolamenti – si pensi, ad esempio, ai controlli sull'informativa finanziaria, ai modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001, ai presidi privacy, antiriciclaggio, whistleblowing o anticorruzione – si collocano i sistemi derivanti da standard volontari o certificazioni, quali i sistemi qualità, ambiente, sicurezza, cybersecurity o sostenibilità. A questi si aggiungono poi i sistemi di controllo propriamente aziendali, sviluppati per esigenze di governance, *risk management*, pianificazione, reporting direzionale e controllo di gestione.

La proliferazione dei sistemi di controllo si è accompagnata alla moltiplicazione degli attori coinvolti. A titolo esemplificativo, possono concorrere al presidio dei rischi e della conformità il revisore legale, gli enti di certificazione, l'Organismo di Vigilanza ex d.lgs. 231/2001, il collegio sindacale o l'organo di controllo, l'internal audit, la funzione compliance, il *risk management*, il dirigente preposto, le funzioni legal, tax, privacy, IT security, Environmental, Social and Governance (ESG).

La criticità, sotto il profilo dell'integrazione orizzontale, non risiede nella pluralità in sé dei presidi, che è spesso inevitabile e persino necessaria, ma nel fatto che essi tendono frequentemente a operare secondo logiche autonome. In molte realtà aziendali, i diversi attori del controllo non analizzano un unico sistema di controllo interno e di gestione dei rischi ciascuno dalla propria specifica prospettiva; al contrario, finiscono per costruire o presidiare sistemi distinti, dotati di proprie metodologie, proprie mappature, proprie matrici dei rischi,

propri flussi informativi e propri momenti di reporting. Ne deriva il rischio di una compliance 'a silos', nella quale la stessa area aziendale può essere sottoposta a controlli ripetuti, parzialmente sovrapposti o non coordinati, mentre altri rischi rimangono privi di un presidio effettivo.

Tale frammentazione discende spesso da un equivoco di fondo. Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi non dovrebbe essere concepito primariamente come uno strumento a disposizione dei singoli soggetti di controllo per soddisfare le rispettive, e talvolta eterogenee, esigenze informative o regolamentari. Esso è, in primo luogo, uno strumento dell'organo amministrativo e del vertice aziendale, funzionale alla comprensione dei rischi, alla qualità delle decisioni e alla continuità dell'impresa. Se il sistema fosse progettato muovendo da questa impostazione, risulterebbe naturale costruire un unico impianto di controllo, articolato al proprio interno ma riconducibile a una visione unitaria.

In questa prospettiva emerge anche un punto di contatto tra integrazione verticale e integrazione orizzontale. Una carente integrazione verticale nella progettazione del sistema di controllo interno - ossia un'insufficiente chiarezza sul ruolo del consiglio di amministrazione, degli organi delegati, del management e delle funzioni operative - può produrre, a valle, frammentazione orizzontale tra i diversi presìdi. Se il board non definisce una visione unitaria del sistema dei controlli (integrazione verticale), le singole funzioni tendono fisiologicamente a organizzarsi secondo logiche proprie, rispondendo ai rispettivi referenti, standard o obblighi normativi (integrazione orizzontale).

La frammentazione dei controlli rappresenta un problema sotto diversi profili. Essa incide, anzitutto, sull'efficienza, perché genera duplicazioni, sovrapposizioni, richieste informative ripetute e appesantimenti procedurali. Incide, inoltre, sull'efficacia, perché la molteplicità dei presìdi non garantisce di per sé una migliore comprensione del rischio complessivo. Al contrario, può produrre una conoscenza parcellizzata, nella quale ciascuna funzione presidia una porzione della realtà aziendale senza che le informazioni vengano ricondotte a sintesi. Infine, essa incide sulla credibilità stessa del sistema dei controlli: quando la compliance è percepita come somma di adempimenti formali e non come supporto alla gestione, tende a perdere legittimazione agli occhi del management e delle strutture operative.

Proprio per rispondere a tali criticità, molte imprese stanno sviluppando approcci di compliance integrata. Con tale espressione si intende un modello di conformità volto a superare la gestione frammentata dei singoli obblighi normativi, riconducendoli entro un sistema unitario di governance, *risk management* e controlli. La compliance integrata non implica necessariamente l'accentramento

di tutte le funzioni in un'unica struttura, né la soppressione delle competenze specialistiche. Essa richiede, piuttosto, una comune architettura metodologica: tassonomie dei rischi condivise, risk assessment coordinati, matrici integrate dei rischi e dei controlli, flussi informativi comuni, responsabilità chiaramente attribuite, reporting unitario verso il management e il consiglio di amministrazione.

In tal senso, l'obiettivo non è ridurre la specializzazione, ma renderla compatibile con l'unità economica dell'impresa. La funzione tax, la compliance, il *risk management*, l'internal audit, la privacy, l'IT security e l'ESG possono continuare a presidiare ambiti diversi, ma dovrebbero operare all'interno di una cornice comune, evitando che ogni presidio costruisca un proprio sistema chiuso. L'integrazione orizzontale dei controlli consiste, dunque, nella capacità di trasformare una pluralità di competenze specialistiche in una rappresentazione unitaria dei rischi aziendali.

Segnali di questa evoluzione sono rinvenibili anche negli interventi normativi più recenti. Un esempio è rappresentato dal *Tax Control Framework*. La disciplina dell'adempimento collaborativo, introdotta dal d.lgs. 128/2015, e le linee guida dell'Agenzia delle Entrate in materia di *Tax Control Framework* sottolineano con forza la necessità di integrare il TCF nei sistemi di controllo interno già esistenti.

Un ulteriore segnale è offerto dalla recente riforma del TUF. Il d.lgs. 27 marzo 2026, n. 47, interviene in materia di mercati dei capitali e modifica, tra l'altro, il Testo unico della finanza. La riforma segnala il superamento di una concezione meramente frammentata dei controlli, fondata sulla semplice coesistenza di presidi distinti. Il legislatore valorizza invece un modello integrato, nel quale organi delegati, consiglio di amministrazione, comitati endoconsiliari, organo di controllo e funzioni aziendali concorrono alla costruzione di una visione complessiva del rischio.

Il tema appare destinato ad assumere ulteriore rilevanza in futuro. Una prima ragione è rappresentata dalla crescente complessità normativa. Le imprese sono chiamate a gestire simultaneamente privacy, anticorruzione, antiriciclaggio, modello 231, whistleblowing, salute e sicurezza, sostenibilità, reporting ESG, cybersecurity, intelligenza artificiale, sanzioni internazionali, supply chain e diritti umani. In assenza di integrazione, tale complessità rischia di tradursi in un aumento non sostenibile degli oneri di compliance, senza un corrispondente incremento dell'efficacia dei controlli.

Una seconda ragione è legata alla natura trasversale delle nuove normative. La CSRD,² ad esempio, richiede alle imprese soggette di rendicontare rischi, opportunità e impatti sociali e ambientali,

² Direttiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 (c.d. Corporate Sustainability Reporting Directive - CSRD).

secondo standard comuni. Ciò implica il coinvolgimento congiunto di funzioni ESG, finance, *risk management*, internal audit, legal, compliance, operations, procurement, oltre che del consiglio di amministrazione. Analogamente, DORA³ richiede agli operatori finanziari un quadro solido e documentato per la gestione dei rischi ICT, ammettendo che le entità facciano leva sui modelli di governance e sui sistemi di controllo già esistenti, opportunamente integrati per tenere conto delle nuove previsioni.

In definitiva, l'integrazione orizzontale dei controlli costituisce una condizione essenziale per preservare efficacia, efficienza e credibilità della compliance aziendale. La dimensione orizzontale dell'integrazione conferma, anche alla luce del pensiero zappiano, che la pluralità delle funzioni e dei presidi non rappresenta un limite dell'azienda, ma una condizione della sua operatività, purché tale pluralità sia costantemente ricondotta a unità. Essa consente di evitare che la crescita dei presidi si traduca in burocratizzazione, duplicazione o decoupling tra procedure formali e gestione effettiva dei rischi. Il sistema dei controlli, correttamente inteso, non dovrebbe essere una somma di adempimenti paralleli, ma un'infrastruttura unitaria al servizio del governo dell'impresa, della qualità delle decisioni e della sua durabilità. In assenza di tale processo di integrazione, la specializzazione tende a degenerare in frammentazione, compromettendo la capacità dell'impresa di operare come sistema economico unitario.

5 Le prospettive future dell'integrazione della governance aziendale

L'integrazione si configura non solo come categoria interpretativa, ma come vera e propria competenza distintiva della governance futura. Essa richiede organi capaci di leggere interdipendenze, di superare la frammentazione e di orientare l'impresa verso una coerenza dinamica tra finalità, decisioni e azioni. In questa prospettiva, la qualità del governo aziendale dipenderà sempre più dalla capacità di costruire e mantenere tale unità nel tempo.

La questione assume particolare rilievo alla luce delle trasformazioni tecnologiche in corso. L'intelligenza artificiale, i sistemi predittivi e la crescente disponibilità di dati rischiano infatti di accrescere ulteriormente la specializzazione funzionale e la frammentazione dei processi decisionali, favorendo logiche di ottimizzazione parziale. Paradossalmente, proprio mentre

3 Regolamento (UE) 2022/2554 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 14 dicembre 2022 (c.d. Digital Operational Resilience Act - DORA).

aumentano le capacità di analisi, può ridursi la capacità di sintesi. La governance futura sarà pertanto chiamata non soltanto a utilizzare nuove tecnologie, ma soprattutto a governarne l'integrazione entro una visione unitaria dell'impresa.

Al tempo stesso, l'evoluzione della regolazione, la crescente rilevanza dei fattori ESG, la gestione dei rischi sistemici e geopolitici, le tensioni sulle supply chain globali e l'attenzione verso gli impatti sociali e ambientali delle decisioni aziendali rendono sempre più difficile distinguere nettamente tra governo, gestione, controllo e relazioni con l'ambiente esterno. L'impresa tende così a configurarsi come nodo di una rete di interdipendenze economiche, istituzionali e sociali, all'interno della quale il problema centrale non è più soltanto quello dell'efficienza delle singole decisioni, ma quello della loro coerenza complessiva.

In questo senso, il concetto di integrazione consente di reinterpretare criticamente anche le principali traiettorie evolutive della corporate governance contemporanea. Esso suggerisce infatti che il problema decisivo non consista semplicemente nell'ampliare il numero degli interessi considerati rilevanti, né nell'introdurre nuovi obblighi informativi o nuovi presidi di controllo, ma nella capacità di ricondurre tali elementi entro un ordine economico coerente e durevole. La governance dell'impresa del futuro appare quindi destinata a misurarsi sempre meno con problemi di mera allocazione del potere e sempre più con problemi di coordinazione, sintesi e costruzione dell'unità aziendale nel tempo.

In tale prospettiva, la lezione di Zappa mantiene una sorprendente attualità. L'azienda continua a presentarsi come istituto economico unitario, nel quale la pluralità dei fini, degli organi e degli interessi non può essere eliminata, ma deve essere costantemente ricomposta entro una funzione comune. L'integrazione rappresenta dunque non soltanto una tecnica di governance, ma il presupposto stesso della continuità e della durabilità dell'impresa.

Bibliografia

- Airoidi, G.; Brunetti, G.; Coda, V. (1994). *Economia Aziendale*. Bologna: il Mulino.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., Donaldson, L. (1997). «Toward a Stewardship Theory of Management». *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47. <https://doi.org/10.2307/259223>.
- Deloitte (2025). *Gen Z and Millennial Survey*.
- DiMaggio, P.J.; Powell, W.W. (1983). «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields». *American Sociological Review*, 48(2), 147-60. <https://doi.org/10.2307/2095101>.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Galbraith, J.R. (1973). *Designing Complex Organizations*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hillman, A.J.; Dalziel, T. (2003). «Boards of Directors and Firm Performance: Integrating Agency and Resource Dependence Perspectives». *Academy of Management Review*, 28(3), 383-96. <https://doi.org/10.2307/30040728>.
- Jensen, M.C.; Meckling, W.H. (1976). «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure». *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-60. [https://doi.org/10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/10.1016/0304-405x(76)90026-x).
- OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) (2022). *The Role of board-level Committees in Corporate Governance*. Corporate governance working papers n. 24.
- Onida, P. (1965). *Economia d'azienda*. Torino: UTET.
- Pfeffer, J.; Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.
- Roberts, J.; McNulty, T.; Stiles, P. (2005). «Beyond Agency Conceptions of the work of the Non-Executive Director: Creating Accountability in the boardroom». *British Journal of Management*, 16, S5-S26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00444.x>.
- Suchman, M.C. (1995). «Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches». *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610. <https://doi.org/10.2307/258788>.
- Williamson, O.E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: Free Press.
- Zappa, G. (1956). *Le produzioni nell'economia delle imprese*. Milano: Giuffrè.

