Fabio Cigna
Dottore Commercialista e Revisore Legale

Il Collegio Sindacale

Novità normative per le società non quotate e assunzione dell'incarico di revisione

Novità del Collegio Sindacale – D.Lgs. 47/2026

- D.Lgs. 47/2026 – Decreto attuativo della Legge Capitali n. 21/2024
- Art. 2086 c.c. come baricentro del modello organizzativo e di controllo
- Nuove responsabilità dopo l'introduzione del 2396-*quinquies* c.c.
- Ampliamento del concetto di «*vigilanza*», ovvero verificare:
  - *Adeguati assetti organizzativi*
  - *Organizzazione delle funzioni aziendali*
  - *Capacità di individuazione dei rischi*
  - *Gestione del risk management*
- Eventuale assunzione dell'incarico di revisione

Novità del Collegio Sindacale – D.Lgs. 47/2026

- **Governance e assetti** (*art. 2380-bis c.c.):* viene rafforzato il legame tra la gestione dell'impresa e l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili;
- **Deleghe e crisi d'impresa** (*art. 2381-bis c.c.)* le decisioni sull'accesso agli strumenti della crisi e dell'insolvenza diventano atti non delegabili dagli amministratori e gli organi delegati devono riferire (*almeno ogni 6 mesi*).

Novità del Collegio Sindacale – D.Lgs. 47/2026

- **Azioni di responsabilità** (*art. 2394-bis c.c.):* vengono ridefiniti i termini per le azioni entro 2 anni dalla liquidazione o dalla sentenza di insolvenza;
- **DG e concorrenza** (*art. 2396-bis c.c.):* le regole di non concorrenza e abuso sono estese ai direttori generali e viene abrogato il divieto di *interlocking directorates*

Novità del Collegio Sindacale – D.Lgs. 47/2026

Le società devono verificare le clausole statutarie relative a:

- Assemblee da remoto e alle deleghe
- Disposizioni sugli organi amministrativi;
- Deleghe gestionali;
- Modelli di amministrazione e controllo;
- Clausole che rinviano a disposizioni del c.c. interessate dalla riforma;
- Disciplina del collegio sindacale e degli organi di controllo.

Novità del Collegio Sindacale – D.Lgs. 47/2026

Nota di verifica periodica per il Collegio Sindacale, post 30/09/2026

Entro il 30 settembre 2026 le società avrebbero dovuto verificare le clausole statutarie relative alla partecipazione e al voto a distanza, in vista della cessazione della deroga prevista dall'art. 106 D.L. 18/2020 *(cosiddetto regime emergenziale); c*ontestualmente è opportuno valutare eventuali adeguamenti statutari derivanti dalla riforma della governance introdotta dal D.Lgs. 27 marzo 2026 n. 47.

Novità del Collegio Sindacale – centralità art. 2086 c.2

- E’ il filo conduttore che guida la corretta applicazione delle disposizioni introdotte dal D.Lgs. 47/2026: ***«L'imprenditore che opera in forma societaria o collettiva ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa...»***
- Diventa fondamentale identificare e qualificare correttamente i flussi informativi verso il Cda, prevedendo che: *«Gli organi delegati riferiscono almeno trimestralmente al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale sull'andamento della gestione, sull'evoluzione prevedibile e sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili ai sensi dell'art. 2086 c.c.«*

Novità del Collegio Sindacale – centralità art. 2086 c.2

- **L'adeguatezza degli assetti** non è solo una questione formale rappresentata dalla presenza di organigrammi, protocolli o procedure;
- Esprime la capacità dell'impresa di organizzarsi in modo coerente rispetto alla propria dimensione e complessità dell'attività svolta;
- Contribuisce a monitorare la continuità aziendale dell'impresa, anche in ottica prospettica;

Novità del Collegio Sindacale – centralità art. 2086 c.2

- Creando una **struttura adeguata ai propri rischi**, alla necessità di rilevarli e governarli tempestivamente;
- La richiesta di **proporzionalità** nella struttura degli assetti, ha sì un intento semplificativo, ma sempre calibrato sul rischio concretamente individuato, monitorato e gestito dall'impresa;
- La proporzionalità può fungere da parametro di giudizio sulle condotte degli amministratori e degli organi di controllo.

Novità del Collegio Sindacale – art. 2396 *quinques*

- *«L'organo di controllo **vigila** sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, nonché sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società*
- ***ivi compreso il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi** e il coordinamento delle sue funzioni.*
- *E' fatto salvo quanto diversamente stabilito ai sensi delle leggi speciali.*

Articolo inserito dall'art. 9, comma 1, lett. u), DLgs. 27.3.2026 n. 47, pubblicato in G.U. 14.4.2026 n. 86, S.O. n. 14; con decorrenza 29/4/2026.

Novità del Collegio Sindacale – art. 2396 *quinques*

- *L'organo di controllo riferisce sull'attività di vigilanza svolta e sulle omissioni e sui fatti censurabili rilevati all'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio di esercizio ovvero ai sensi del secondo comma dell'articolo 2364-bis.*

Articolo inserito dall'art. 9, comma 1, lett. u), DLgs. 27.3.2026 n. 47, pubblicato in G.U. 14.4.2026 n. 86, S.O. n. 14; con decorrenza 29/4/2026.

Novità del Collegio Sindacale – art. 2396 *quinques*

L'organo di Il Collegio Sindacale non muta, ma amplia la sua funzione di Vigilanza:

- non deve limitarsi a svolgere attività di vigilanza;
- deve rendere conto ai soci dell'attività svolta;
- deve segnalare all'assemblea eventuali omissioni degli amministratori;
- deve evidenziare i ***fatti censurabili*** riscontrati nel corso dell'esercizio.

La relazione all'assemblea non è più vista soltanto come un adempimento formale sul bilancio, ma come uno strumento di tutela dei soci rispetto al corretto adempimento degli obblighi imposti dall'art. 2086, comma 2, c.c

Novità del Collegio Sindacale – art. 2396 *quinques*

Tra i "***fatti censurabili***" che l'organo di controllo potrebbe essere tenuto a segnalare all'assemblea rientrano ad esempio:

- insufficienza degli assetti organizzativi;
- assenza di adeguati assetti amministrativi e contabili;
- mancanza di sistemi di pianificazione finanziaria;
- carenza di procedure per il monitoraggio della continuità aziendale;
- mancata attivazione degli amministratori a fronte di indizi di crisi;
- inadeguatezza dei flussi informativi verso il CdA.

Novità del Collegio Sindacale – art. 2396 *quinques*

- Il Collegio Sindacale non è mai chiamato a gestire l'impresa;
- Gli amministratori: progettano, decidono e gestiscono le varie attività d'impresa;
- Il Collegio Sindacale: verifica, monitora e vigila sull'operato degli amministratori, sul controllo interno e sulla gestione dei rischi;
- Il Sindaco non è un «*Amministratore di secondo livello*», ma svolge la funzione di garante esterno che vigila sul metodo;
- La ragionevolezza e la proporzionalità delimitano sia l'oggetto sia la profondità della vigilanza.

Novità del Collegio Sindacale – concetto di rischio

Nel contesto dell'art. 2086 c.c., del nuovo art. 2396-quinquies c.c. e dei sistemi di controllo interno richiamati dal D.Lgs. 47/2026, **il concetto di rischio** può essere definito come:

la possibilità che eventi interni o esterni compromettano il raggiungimento degli obiettivi aziendali, la continuità aziendale, la salvaguardia del patrimonio sociale o il rispetto della normativa applicabile.

Gli assetti organizzativi adeguati devono consentire non soltanto di gestire l'attività corrente, ma anche di identificare, valutare, monitorare e mitigare i principali rischi aziendali.

Novità del Collegio Sindacale – concetto di rischio

- Alla luce dell'art. 2396-quinquies c.c., l'organo di controllo deve vigilare anche sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ovvero verificare che la società disponga di procedure idonee a:
  - identificare i rischi;
  - valutarne probabilità e impatto;
  - definire adeguate misure di mitigazione;
  - monitorarne l'evoluzione nel tempo.

Novità del Collegio Sindacale – concetto di rischio

- La gestione del rischio diventa uno degli elementi centrali per dimostrare l'esistenza di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati ai sensi dell'art. 2086 c.c. e per consentire all'organo di controllo di riferire positivamente all'assemblea sull'attività di vigilanza svolta.

Novità del Collegio Sindacale – concetto di rischio

- ***Ogni società dovrebbe disporre di una mappatura semplice ma aggiornata dei principali rischi*** (Bava e Devalle)
- I principale rischi in cui può incorrere l'azienda sono:
    - *finanziari*
    - *operativi*
    - *fiscali*
    - *tecnologici*
    - *reputazionali*

Novità del Collegio Sindacale – approccio *risk based*

Norma CNDCEC 3.6 (approccio risk based)

Il Collegio non controlla tutto. Controlla ciò che conta.

- Il Collegio Sindacale non è chiamato a verificare ogni singolo fatto di gestione.
- La vigilanza deve essere pianificata secondo un criterio di rilevanza e rischio, concentrando le attività sulle aree che possono compromettere:
  - la continuità aziendale;
  - l'adeguatezza degli assetti ex art. 2086 c.c.;
  - gli equilibri economici, patrimoniali e finanziari;
  - il rispetto della legge e dello statuto.

Novità del Collegio Sindacale – approccio *risk based*

- La Norma 3.6 del CNDCEC supera definitivamente una concezione ispettiva della vigilanza sindacale.
- Il Collegio non è tenuto ad una verifica generalizzata dell'attività sociale, ma deve esercitare uno scetticismo professionale orientato al rischio, individuando le aree nelle quali l'inadeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili possa incidere sulla continuità aziendale e sulla corretta amministrazione della società.
- La vigilanza non è estensione del controllo, ma selezione dei rischi rilevanti.

Novità del Collegio Sindacale – approccio *risk based*

- Il Collegio Sindacale non valuta l'opportunità economica delle scelte imprenditoriali;
- Non decide se una determinata operazione fosse conveniente, redditizia o strategicamente corretta;
- E' chiamato a verificare che la decisione sia stata assunta attraverso un processo adeguato, informato e coerente con gli assetti della società:
    - non giudica il risultato;
    - non giudica il merito della decisione;
    - giudica la qualità del processo decisionale.

Novità del Collegio Sindacale – approccio *risk based*

Il Collegio Sindacale nella sua attività di vigilanza deve porsi le seguenti domande:

- *Gli amministratori disponevano delle informazioni necessarie?*
- *Sono stati analizzati i rischi rilevanti?*
- *La decisione è stata adeguatamente istruita e documentata?*
- *Il procedimento seguito è coerente con gli assetti organizzativi previsti dall'art. 2086 c.c.?*

Novità del Collegio Sindacale – novità di ruolo

Nello svolgimento della propria attività di vigilanza, oggi orientata ad un approccio *risk based* e sempre più focalizzata sugli assetti organizzativi ex art. 2086 c.c., il Collegio Sindacale è chiamato ad interagire con numerose funzioni di controllo e, nelle realtà di minori dimensioni, può talvolta cumulare alcune di esse nei limiti consentiti dalla legge

- revisore
- OdV
- compliance
- internal audit
- risk management

Novità del Collegio Sindacale – novità di ruolo

- Nello svolgimento della propria attività di vigilanza, oggi orientata ad un approccio *risk based* e sempre più focalizzata sugli assetti organizzativi ex art. 2086 c.c., il Collegio Sindacale è chiamato ad interagire con numerose funzioni di controllo e, nelle realtà di minori dimensioni, può talvolta cumulare alcune di esse nei limiti consentiti dalla legge;
- Il Collegio Sindacale non sostituisce obbligatoriamente le altre funzioni di controllo; ma ne rappresenta sicuramente il principale punto di raccordo e di sintesi.

Novità del Collegio Sindacale – novità di ruolo

In quest'ottica il Collegio Sindacale si trova pertanto ad operare in un sistema nel quale convergono:

- vigilanza societaria;
- revisione legale (*ove attribuita*);
- controlli ex D.Lgs. 231/2001 (*ove coincidente con l'OdV*);
- funzioni di *compliance*;
- attività di *internal audit*;
- processi di *risk management*.

Novità del Collegio Sindacale – i poteri del Collegio

Il Collegio Sindacale ai sensi degli artt. 2403-bis e 2403-sexies c.c. dispone dei più ampi poteri funzionali all'attività di vigilanza:

- Acquisizione di informazioni
- Controlli
- Verifiche
- Ispezioni e richieste di chiarimenti
- Scambio di informazioni con revisore, OdV e funzioni di controllo
- Convocazione degli organi sociali nei casi previsti dalla legge
- Segnalazione di irregolarità e attivazione dei rimedi previsti dall'ordinamento

Novità del Collegio Sindacale – i poteri del Collegio

- Il Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 2381-ter c.c., secondo il principio del legittimo affidamento può fare affidamento sulle informazioni ricevute dagli organi delegati e dalle funzioni aziendali competenti;
- Ciò non esime dallo scetticismo professionale e da precise domande:
    - *le informazioni sono complete?*
    - *sono coerenti con gli altri dati disponibili?*
    - *emergono indicatori di rischio o segnali di anomalia?*
    - *sono necessari ulteriori approfondimenti?*

Novità del Collegio Sindacale – i poteri del Collegio

- Il Collegio Sindacale ai sensi dell'art. 2381-ter c.c., secondo il principio del legittimo affidamento può fare affidamento sulle informazioni ricevute dagli organi delegati e dalle funzioni aziendali competenti;
- Ciò non esime dallo scetticismo professionale e da precise domande:
    - *le informazioni sono complete?*
    - *sono coerenti con gli altri dati disponibili?*
    - *emergono indicatori di rischio o segnali di anomalia?*
    - *sono necessari ulteriori approfondimenti?*

Novità del Collegio Sindacale – i poteri del Collegio

- Il principio del ragionevole affidamento non esonera dal controllo.
- Impone di modulare l'intensità delle verifiche in funzione del rischio: secondo il principio che maggiore è il rischio percepito, maggiore è il dovere di approfondimento.
- Questa rappresenta una delle conseguenze più rilevanti della nuova centralità degli assetti organizzativi ex art. 2086 c.c.: non è richiesta una conoscenza diretta di ogni fatto gestionale, ma è richiesta la capacità di riconoscere quando le informazioni ricevute non sono sufficienti e devono essere ulteriormente investigate.

Novità del Collegio Sindacale – assunzione dell'incarico

- La progressiva evoluzione del ruolo del Collegio Sindacale, rafforzata dalla centralità degli assetti organizzativi ex art. 2086 c.c., dall'approccio *risk based* e dal nuovo sistema di *governance*, ha modificato profondamente il significato dell'accettazione dell'incarico.
- L'assunzione della carica non rappresenta più un atto meramente formale o fiduciario.
- Costituisce, al contrario, una preventiva valutazione di adeguatezza professionale.

Sono effettivamente in grado di comprendere il modello di business, i rischi, l'organizzazione e gli assetti della società che sono chiamato a vigilare?

Novità del Collegio Sindacale – assunzione dell'incarico

Al professionista che si accinge ad accettare un incarico si richiede la capacità di:

- *individuare i rischi rilevanti;*
- *comprendere le informazioni ricevute;*
- *formulare domande appropriate;*
- *riconoscere situazioni anomale;*
- *attivare approfondimenti quando necessario*

Novità del Collegio Sindacale – assunzione dell'incarico

- Tradizionalmente la responsabilità del sindaco veniva associata all'attività svolta dopo l'accettazione dell'incarico;
- Oggi la nuova prospettiva suggerisce una riflessione diversa:
  - La diligenza professionale inizia nel momento in cui si valuta se accettare l'incarico;
  - Accettare una posizione per la quale non si possiedono competenze adeguate può costituire il primo errore di vigilanza;
  - La prima attività di vigilanza del sindaco consiste nel valutare se è adeguato all'incarico che gli viene proposto.

Novità del Collegio Sindacale – incarico di revisione

ISA Italia 210 - Accettazione e mantenimento dell'incarico di revisione

Prima di accettare l'incarico il revisore deve valutare:

- *indipendenza*
- *competenza professionale*
- *disponibilità di tempo e risorse*
- *profilo di rischio dell'incarico*
- *integrità e reputazione della governance*
- *presenza di limitazioni all'attività di controllo*

L'accettazione dell'incarico è il primo atto di gestione del rischio professionale.

Novità del Collegio Sindacale – incarico di revisione

- Pur non essendo formalmente soggetto all'ISA 210, oggi il sindaco è chiamato ad effettuare una valutazione preventiva molto simile.
- Prima di accettare la nomina dovrebbe interrogarsi su:
  - *Indipendenza*
  - *Competenza*
  - *Assetti organizzativi*
  - *Rischio dell'incarico*
  - *Affidabilità degli interlocutori*

Novità del Collegio Sindacale – incarico di revisione

L'evoluzione normativa sposta l'attenzione:

- dal controllo dei fatti alla comprensione dei processi e dei rischi;
- Il sindaco, prima di accettare la carica, dovrà sempre chiedersi:

Sono in grado di comprendere i principali fattori di rischio della società e di vigilare sull'adeguatezza degli assetti che li presidiano?

- La ragionevolezza delle scelte deve emergere dai documenti: verbali e carte di lavoro, con cui documentare:
    - *dubbi*
    - *richieste*
    - *risposte*
    - *verifiche*
    - *conclusioni*

Novità del Collegio Sindacale – conclusioni

Il nuovo Collegio Sindacale così come plasmato dal D.Lgs. 47/2026:

- vigila sugli assetti
- monitora i rischi
- verifica il sistema dei controlli
- controlla i flussi informativi
- documenta il percorso di vigilanza

La riforma del 2026 impone di abbandonare definitivamente il controllo formale per adottare una vigilanza proporzionata, ragionevole, documentata e orientata ai rischi *

Fabio Cigna
Dottore Commercialista e Revisore Legale

Grazie per l'attenzione