

# DOVERI DEL COLLEGIO SINDACALE E ADEGUATI ASSETTI

**Dott.ssa Michela BOIDI**

Torino, 26 febbraio 2025

-  Art. 2403 c.c.
-  Art. 2086 c.c.
-  Norme di Comportamento CS società non quotate
-  Art. 3 D.Lgs. 14/2019, modificato dal D.Lgs. 83/2022
-  Decreto dirigenziale Min. Giustizia del 23.03.2023
-  Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici” CNDCEC, Giugno 2023 e “Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check list operative”, CNDCEC, Luglio 2023

**Art. 2403 c.c.:** il Collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento

**Non è un controllo di merito** sull'opportunità e la convenienza delle scelte di gestione degli amministratori, ma riguarda esclusivamente gli aspetti di legittimità delle scelte stesse e la verifica della correttezza del procedimento decisionale degli amministratori.

Il Collegio verifica – all'inizio del proprio incarico e, periodicamente, grazie alle informazioni ottenute dalle verifiche periodiche e dalla partecipazione alle riunioni degli organi societari – che la struttura organizzativa e le procedure interne siano **idonee** a garantire che la società operi in conformità alle norme di legge e alle disposizioni di statuto e che consentano la tempestiva rilevazione della crisi dell'impresa e la perdita della continuità aziendale.

L'attività di vigilanza sulla legge deve basarsi su un **approccio al rischio** per cui si deve concentrare su quelle norme, di legge e statutarie, che, concretamente, possano essere ritenute critiche in ragione della rilevanza degli effetti che il loro mancato rispetto possa comportare per la società.

Il Collegio sindacale deve, inoltre, vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione → *business judgement rule*: la verifica sull'operato degli amministratori si basa sulla conformità delle scelte di gestione ai criteri di razionalità economica.

Verificare che le decisioni assunte siano:

- improntate alla diligenza,
- prese nel rispetto degli elementi conosciuti e conoscibili dall'amministratore al momento della formazione;
- prese in assenza di interessi potenzialmente in contrasto con quelli della società o rispettando le previsioni normative qualora vi siano interessi degli amministratori

IL COLLEGIO **NON SI ESPRIME**  
**SULL'OPPORTUNITÀ** DELLE SCELTE  
IMPRENDITORIALI COMPIUTE DAGLI  
AMMINISTRATORI

Il Collegio sindacale vigila sulla **conformità** delle delibere assunte dagli organi societari alla normativa legislativa e regolamentare, nonché allo statuto.

La vigilanza sull'osservanza delle previsioni di statuto comporta che il collegio accerti che venga rispettato quanto previsto in ordine a convocazione, formazione e deliberazione dei consigli di amministrazione, dei comitati esecutivi e delle assemblee nonché le regole declinate in merito all'esercizio del diritto di voto.

Circa le **assemblee**, il CS dovrà verificare:

- il rispetto dei quorum costitutivi fissati per la prima convocazione o per la convocazione successiva alla prima (nelle s.r.l. i sindaci dovranno anche accertare se tale convocazione sia statutariamente prevista);
- il rispetto dei quorum deliberativi, anche in relazione ad eventuali previsioni statutarie che contemplino l'esercizio del voto plurimo ai sensi dell'art. 2351 c.c.

Il Collegio sindacale, ai fini della vigilanza sull'osservanza delle leggi in materia di esistenza e corretta tenuta dei libri contabili, fiscali e societari, delle scritture contabili, degli adempimenti in materia fiscale e previdenziale nonché degli obblighi antiriciclaggio di cui al d.lgs. n. 231/2007, **si avvale, tra l'altro, delle informazioni di cui l'incaricato della revisione legale dispone** nell'ambito della sua attività in quanto quest'ultimo è tenuto sia agli adempimenti di cui all'art. 14, co. 1, lett. a) e lett. b), d.lgs. n. 39/2010, sia agli adempimenti di adeguata verifica di cui alla normativa antiriciclaggio di cui al d.lgs. n. 231/2007

Istituzione e corretto  
funzionamento

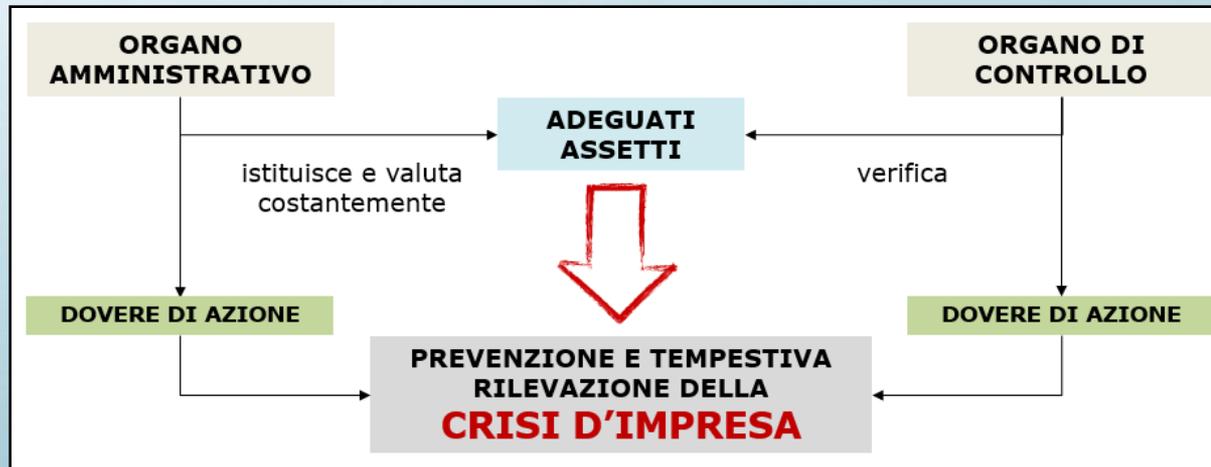


ORGANO AMMINISTRATIVO

Vigilanza su adeguatezza e  
concreto funzionamento



COLLEGIO SINDACALE



### *Verbale di prima udienza 06/02/2024 – RG. N.2034/2023 – Tribunale di Catanzaro*

**F)** l'assenza di un assetto organizzativo/amministrativo/contabile adeguato alle dimensioni e alle caratteristiche dell'azienda, che fa sì che la società sia tuttora gestita "a vista", senza una seria programmazione, dopo essere stata gestita per anni come un "affare di famiglia" senza alcuna seria e rigida logica imprenditoriale, "utilizzata come un bancomat anche da soggetti estranei alla compagine sociale".

Secondo il ricorrente, la situazione di totale disarticolazione organizzativa e contabile sarebbe dimostrata anche dal ritardo con cui l'assemblea societaria ha approvato, a febbraio 2023, il bilancio 2021, senza alcun cenno, neppure nella relazione al bilancio, ai plurimi crediti che si devono invece ritenere sussistenti nei confronti dei soggetti succitati per l'appropriazione di risorse aziendali senza titolo, nonché dal ritardo con cui è stato approvato ad ottobre 2023 il bilancio 2022 (di competenza dell'attuale amministratore).

### *Tribunale di Cagliari 19/01/2022*

Ritiene il Tribunale che altrettanto (se non più) grave sia la mancata adozione di adeguati assetti di una impresa in situazione di equilibrio economico finanziario. Gli adeguati assetti, infatti, sono funzionali proprio ad evitare che la impresa scivoli inconsapevolmente verso una situazione di crisi o di perdita della continuità, consentendo all'organo amministrativo di percepire tempestivamente i segnali che preannunciano la crisi, consentendogli in tal modo di assumere le iniziative opportune.

Del resto, una volta manifestatasi la crisi, sfuma la gravità della adozione di adeguati assetti e viene in massimo rilievo, invece, la mancata adozione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per fronteggiarla.

I sindaci dovranno vigilare,  
nel corso delle verifiche  
periodiche, che gli  
amministratori:

**Coordinamento tra codice  
civile e codice della crisi**

- curino gli assetti

- analizzino i risultati conseguiti rispetto a quelli previsti

- verifichino il superamento delle soglie di squilibrio

- adottino opportune decisioni correttive

## Norma 3.5

- i. sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità;
- ii. complesso procedurale di controllo

## COSA SIGNIFICA ADEGUATO?

La struttura deve essere **compatibile** alle dimensioni della società, nonché alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, nonché alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e di perdita di continuità aziendale e possa quindi consentire agli amministratori preposti l'adozione di misure idonee alla sua rilevazione e alla sua composizione.

## Norma 3.5

Un assetto organizzativo in una PMI sarà adeguato quando, in un sistema articolato di deleghe, i poteri saranno coerenti con le funzioni attribuite ai vari organi, al fine di coniugare l'efficienza della gestione con la necessità di separare le responsabilità all'interno dell'attività aziendale, permettendo di identificare chiaramente i soggetti titolari di determinate aree funzionali, individuandone le responsabilità e i flussi informativi

### Elementi di attenzione

- Completezza delle funzioni
- Separazione responsabilità
- Definizione delle deleghe ed effettivo esercizio
- Organizzazione gerarchica
- Procedure per la gestione dei rischi
- Procedure per la formazione del personale
- Efficacia dei flussi informativi
- Organigramma (configurazione verticale di relazioni di sovra e subordinazione, poteri e responsabilità)
- Funzionigramma (configurazione orizzontale di compiti, funzioni e competenze)

Evidenza di rischi di inadeguatezza → richiesta di immediata adozione di azioni correttive e monitoraggio realizzazione (possibile attivazione rimedi previsti dalla legge)

### Adeguato alla natura:

- ✓ modesta dimensione permette assetti più semplificati che devono divenire articolati al crescere della struttura
- ✓ cura dell'informatizzazione e contenimento della manualità per limitare discrezionalità

### COME:

- Utilizzo informazioni scambiate con revisore legale, internal audit e organismo di vigilanza
- Test a campione
- Check list
- Lista particolareggiata Decreto Dirigenziale
- Periodicità a discrezione del collegio sindacale

CHECK LIST ASSETTO ORGANIZZATIVO	RISPOSTA
Organigramma della corporate governance ed eventuali soggetti esterni, con identificazione della struttura delle deleghe e del grado di autonomia riconosciuta	SI NO
Periodicità aggiornamento organigramma	_____
Il contenuto dell'organigramma corrisponde ai ruoli e alle funzioni effettivamente presenti in Azienda	SI NO
Verbale di nomina degli Amministratori o del Consiglio di amministrazione	SI NO
I poteri gestori sono assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali conferite e sono formalmente attribuiti	SI NO
Verbale di nomina degli organi delegati, con identificazione della delega attribuita	SI NO
Verbale di nomina degli altri soggetti dotati di particolari poteri e relativo atto <i>(es: procure, direttori generali, ecc)</i>	SI NO
Iscrizione presso Registro Imprese delle nomine, delle deleghe e dei rispettivi poteri	SI NO



Informativa periodica degli organi delegati al Consiglio <i>(verificare modalità di informativa e acquisizione copia)</i>	SI NO Modalità: _____
Presenza di certificazioni	SI NO
Formalizzazione dei rapporti con consulenti esterni	SI NO
Presenza di modelli di compliance non obbligatori <i>(es: Codice Etico, MOGC ex D.Lgs. 231/2001, ecc)</i>	Elenco: _____ _____ _____
Presenza di informativa di sostenibilità	SI NO

# ASSETTO ORGANIZZATIVO NEL CCII – il Decreto dirigenziale



**Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 23 marzo 2023, sezione II:** ha definito dal punto di vista normativo alcuni elementi che, fino ad oggi, rientravano esclusivamente nelle *best practice* societarie. Lo scopo della lista di controllo particolareggiata è individuare la presenza di determinati requisiti minimi, necessari per poter definire un assetto adeguato

La lista di controllo viene richiamata dall'art. 3 c. 3 del D.Lgs. 14/2019, così come modificato dal D.Lgs. 83/2022, per cui gli assetti si considerano adeguati nel momento in cui **permettono di ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata** e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del piano di risanamento di cui all'art. 13, c. 2.

Questo non significa, però, che l'adozione della lista di controllo sia da ricercarsi solo nei casi di applicazione della composizione negoziata della crisi, ma debba essere invece utilizzata come strumento di controllo per evitare che possano silenziosamente insorgere degli stati di crisi che l'organo amministrativo e di controllo non riescano ad intercettare in maniera tempestiva.

# ASSETTO ORGANIZZATIVO NEL CCII – il Decreto dirigenziale



La prima parte della lista di controllo si focalizza sui **requisiti organizzativi** dell'impresa individuando informazioni da fornire a cura dell'imprenditore e che, di conseguenza, possono essere richieste al momento di assunzione dell'incarico da parte dell'organo di controllo e ogni qual volta si verificano delle variazioni che ne richiedano l'aggiornamento.

QUESITO DALLA LISTA DI CONTROLLO PARTICOLAREGGIATA	RISPOSTA
<p>1.1. <b>L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività? (a cura dell'imprenditore).</b></p> <p>In difetto, l'impresa individua il modo per procurarsele.</p>	<p>SI</p> <p>NO</p>
<p>Occorre verificare, tramite la presentazione di organigrammi e mansionari, la presenza di risorse umane e tecniche necessarie a svolgere la propria attività o, in mancanza, la ragionevole possibilità di poterle procurarle, indicandone le modalità.</p>	
<p>1.2. <b>L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? (a cura dell'imprenditore).</b></p> <p>In caso contrario, l'impresa tiene conto solo delle iniziative industriali per le quali sia realisticamente in grado di disporre, eventualmente acquisendole sul mercato, delle competenze tecniche occorrenti.</p>	<p>SI</p> <p>NO</p>
<p>La verifica delle competenze tecniche deve essere soddisfatta nella situazione attualmente in essere, al netto di manovre industriali che rifocalizzano l'area di business. Quando si monitora questo requisito in uno stato di crisi o pre-crisi, occorre comprendere se la situazione possa essere intercettata senza modificare in maniera considerevole il modello di business. Qualora invece si renda necessario adottare un nuovo modello o rivedere le scelte di business, l'imprenditore dovrà dimostrare di essere in possesso delle competenze tecniche necessarie per intraprendere questo nuovo</p>	

# IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

## Norma 3.6



Ulteriore declinazione di vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo.

Insieme delle procedure per il corretto raggiungimento degli obiettivi strategici, operativi, di reporting e di conformità.

La Norma 3.6 intende comprendere la capacità del SCI di prevenire non conformità significative rispetto a legge, statuto e principi di corretta amministrazione: **non è un giudizio di efficacia**

Nell'ambito della revisione legale: SCI come strumento per mitigare rischio intrinseco di errori in bilancio → minor rischio residuo e procedure di revisione meno estese. Se SCI debole, viene identificata la debolezza e il RL non vi fa affidamento: diverso approccio all'attività di revisione.

Nell'attività del Collegio: vigilanza su adeguatezza, monitoraggio concreto funzionamento del SCI e verifica superamento debolezze. Il sindaco-revisore non può impostare revisione senza fare affidamento a SCI altrimenti verrebbe meno ai propri doveri di vigilanza.

Vengono esaminati manuali operativi, regolamenti interni, organigramma e la mappatura dei processi

## Norma 3.7

insieme delle direttive, delle procedure e prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile.

La Norma 3.7 illustra l'attività di vigilanza con riferimento all'assetto amministrativo e contabile. Benché spesso vengano trattati come unico punto, la Norma stessa sottolinea che devono essere considerati in maniera **distinta**.

L'assetto amministrativo viene definito come la funzione dinamica della società e riguarda l'insieme delle procedure finalizzate al corretto e ordinato svolgimento dell'attività aziendale e delle sue fasi. L'assetto contabile è quella parte dell'assetto amministrativo orientato a una corretta traduzione contabile dei fatti amministrativi, sia ai fini di programmazione sia di consuntivazione.

**L'adeguatezza** dell'assetto amministrativo richiede che la programmazione dell'operatività aziendale si basi su processi, a loro volta declinati in procedure, capaci di garantire l'ordinato svolgimento dell'attività imprenditoriale.



## Norma 3.7

Verifica della presenza e formalizzazione delle procedure di acquisto, produzione, vendita, nonché dei flussi informativi e della relativa condivisione, la redazione di una situazione finanziaria periodica, di un forecast di cassa, il monitoraggio periodico dello scadenziario clienti e fornitori, la pianificazione delle scadenze dei debiti previdenziali, erariali.

- Associare i fatti economici maggiormente rilevanti ai processi gestionali che li alimentano
- Scambio informazioni con revisione legale
- Utilizzo di test

CHECK LIST ASSETTO AMMINISTRATIVO	RISPOSTA
Individuazione dei soggetti responsabili per ogni area e delimitazione delle relative responsabilità	SI
	NO
L'operatività aziendale è organizzata sulla base di processi e procedure	SI
	NO
I processi e le procedure sono riportati in documenti scritti e non sono semplici consuetudini	SI
	NO
Approvazione delle principali procedure da parte dell'organo amministrativo	SI
	NO
Presenza di strumenti di controllo di gestione	SI
	NO
Procedure di raccolta e invio degli ordini	SI
	NO
Procedure di carico e scarico del magazzino	SI
	NO
Scadenziario dei clienti e dei fornitori	SI
	NO



Mansionario di tutti i soggetti che collaborano nell'attività di impresa	SI
	NO
Funzionigramma, con identificazione dei flussi informativi tra le funzioni individuate	SI
	NO
Presenza di piani economico-finanziari prospettici	SI
	NO
	Tipologia:
	_____
Approvazione dei piani prospettici da parte dell'organo amministrativo	SI
	NO

È adeguato se permette:

-  la **completa, tempestiva e attendibile** rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;
-  la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;
-  la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio



Con l'introduzione del CCII assistiamo ad un'evoluzione anche del ruolo di vigilanza del Collegio sindacale riguardante il passaggio da un'analisi *ex post* dei dati economici e finanziari ad un'analisi *ex ante* della gestione e dello stato di continuità aziendale. Questo comporta la necessità di avere una nuova impostazione metodologica mirata al reperimento di informative che portino a controlli orientati all'identificazione e alla valutazione della continuità aziendale, utile a prevenire lo stato di insolvenza.

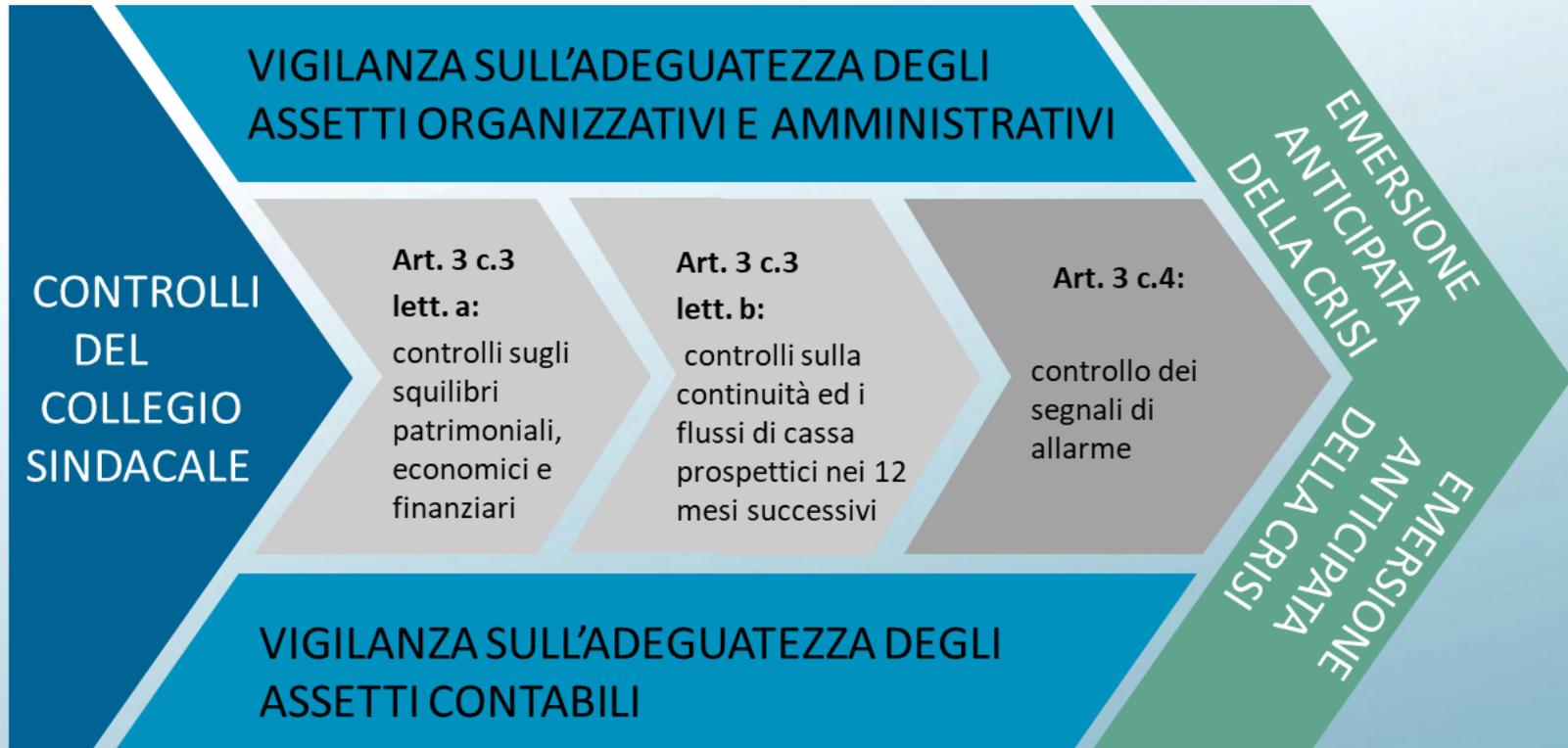
L'organo di controllo non si può più limitare a considerare solo gli aspetti di legittimità relativi alle decisioni degli amministratori, ma è necessario che disponga di metodologie orientate **all'analisi andamentale e prospettica** della gestione aziendale al fine di rilevare anticipatamente eventuali segnali di crisi.

L'art. 3 comma 3 CCII richiede che gli assetti, perché possano definirsi adeguati, permettano di:

- a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore
- b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al c. 4

**Art. 3 comma 4 CCII:** Costituiscono segnali che, anche prima dell'emersione della crisi o dell'insolvenza, agevolano la previsione di cui al comma 3:

- a) l'esistenza di **debiti per retribuzioni** scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di **debiti verso fornitori** scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle **banche e degli altri intermediari finanziari** che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste **dall'articolo 25-novies, comma 1 (IVA, INPS e INAIL)**.



Le conclusioni delle attività di vigilanza sull'adeguatezza degli assetti sono riportate in un apposito paragrafo della relazione da proporre all'assemblea dei soci in occasione dell'approvazione del bilancio.