



## GLI ORGANI DI CONTROLLO AZIENDALE. I RAPPORTI DI COLLABORAZIONE DEL “SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO”

*Andrea Onori\**

## ABSTRACT

*Introdotta in Italia dalla Legge Draghi - D.Lgs. 24 febbraio 1998, n. 58 – il controllo interno serve a tenere alta l'attenzione sui rischi legati all'esercizio del business e cerca di garantire l'equilibrio tra gli obiettivi economici aziendali e quelli di conformità alle leggi ed ai regolamenti in vigore.*

*Disporre di un buon sistema di controllo è l'ambizione di ogni azienda che ha a cuore il proprio successo. Molteplici possono essere gli organi di controllo che operano in un'azienda o ente ed in alcuni casi essi svolgono delle attività di ispezione e verifica che si sovrappongono. Il presente contributo tende ad evidenziare il possibile sistema integrato di controlli che tali organi possono definire.*

**Sommario:** 1. Premessa 2. Il Revisore Legale 3. Il Collegio Sindacale 4. L'Organismo di Vigilanza 5. L'Audit interno aziendale 6. Rapporti di collaborazione tra Organi di Controllo.

### 1. Premessa

La pianificazione, la programmazione e il controllo di gestione mai come in questi ultimi anni hanno assunto un ruolo fondamentale e rilevante nell'amministrazione delle società.

È altrettanto palese come purtroppo siano, per contro, emerse molteplici criticità nell'assetto organizzativo, procedurale e attuativo delle funzioni di controllo.

La Commissione Europea nel suo Libro Verde sulla *Corporate Governance* (Com2011-164) ha sottolineato la scarsa attenzione degli organi direttivi d'impresa al tema del controllo interno, evidenziando l'interpretazione errata, considerandolo un mero dovere di conformità alla normativa piuttosto che una possibilità per realizzare un efficiente sistema di governo societario.

L'organizzazione e la gestione delle società sono sempre più condizionate da una crescente varietà di rischi economici, amministrativi e gestionali con i quali gli Organi di controllo aziendali interni ed esterni devono confrontarsi.

È di tutta evidenza che non esiste una definizione a livello legislativo di Sistema di controllo interno e non risulta regolato da una disciplina di carattere generale.

Nella legislazione italiana, l'espressione "sistema di controllo interno" ha fatto ingresso, con portata generale per le società quotate, a seguito dell'entrata in vigore del D.Lgs. n. 58/98 ("TUF"), art. 149 e per le società che adottano il sistema monistico (art. 2409 *octiesdecies* c.c.).

L'attività di progettazione, revisione e/o adeguamento del sistema di controllo interno dovrebbe concentrarsi sul conseguimento di un sufficiente grado di trasparenza e completezza della rappresentazione del c.d. rischio inerente o intrinseco, vale a dire il complesso dei rischi rispetto ai quali l'impresa è per sua natura esposta per il fatto di operare con un proprio modello di business e sui presidi da strutturare per neutralizzare o almeno fronteggiare al meglio tali rischi.

Il Codice di Autodisciplina all'art. 7 definisce il Sistema di Controllo Interno come un insieme di processi diretti al monitoraggio dell'efficienza delle operazioni aziendali, l'affidabilità dell'informazione finanziaria, il rispetto di leggi e regolamenti, la salvaguardia dei beni aziendali.

Tale sistema perciò è rappresentato da un insieme di attività poste in essere per assicurare la correttezza nel rispetto dei principi di gestione e di amministrazione dell'impresa.

**La Fondazione Nazionale dei Commercialisti il 15 gennaio 2016** pubblica sul sito il Documento intitolato: "il controllo dei revisori e dei sindaci di società: elementi di convergenza e distinzione nelle sfere di intervento nelle nuove norme di comportamento del collegio sindacale".

Il documento approfondisce le novità incisive che hanno interessato il sistema di controllo, in primo luogo afferma la netta separazione dell'attività di vigilanza sulla legalità e sull'amministrazione dalla revisione legale anche nelle società non quotate, in secondo luogo l'ampliamento della vigilanza dell'organo di controllo di società non quotate rispetto all'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adottati, e in terzo e ultimo luogo l'estensione al collegio sindacale di società non quotate di poteri simili a quelli di società quotate a seguito della riforma del diritto societario del 2003.

I principali attori del sistema di controllo interno sono rappresentati dal Collegio Sindacale che rappresenta il vertice del Sistema di Vigilanza, dal Consiglio di Amministrazione, quale organo di supervisione strategica, che può avvalersi dell'attività istruttoria svolta dal comitato controllo e rischi e di uno o più Amministratori esecutivi incaricati dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Altri organi preposti al controllo interno sono l'Internal Audit, cui compete l'attività indipendente ed obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione, e l'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs 231/01, chiamato a vigilare sulla reale efficacia dei modelli organizzativi in concreto adottati al fine di prevenire i rischi di reato di cui al Decreto medesimo.

È chiaro che si può verificare una sovrapposizione dei diversi soggetti nel presidio delle medesime aree di rischio e nello svolgimento di verifiche sulle medesime operazioni dell'impresa.

## **2. Il Revisore Legale**

Il ruolo del revisore legale definito dall'art. 14 del D.LGS 39/10 quale incaricato di effettuare la revisione legale dei conti, consiste nell'esprimere con apposita relazione un giudizio sul bilancio di esercizio e, ove redatto, sul bilancio consolidato e verificare nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili.

La Valutazione del sistema di controllo interno rappresenta un'attività fondamentale per una corretta pianificazione volta a identificare le tipologie di errori potenziali nonché a determinare la natura, la tempestività e l'estensione delle procedure di revisione conseguenti.

Il Principio di Revisione che tratta delle responsabilità del revisore nell'identificare e valutare i rischi di errori significativi nel bilancio, ISA Italia 315, prende in considerazione anche l'aspetto relativo al

controllo interno che opera nella società definendolo come quel *“processo configurato, messo in atto e mantenuto dai responsabili delle attività di governance, dalla direzione e da altro personale dell’impresa al fine di fornire una ragionevole sicurezza sul raggiungimento degli obiettivi aziendali con riguardo all’attendibilità dell’informativa finanziaria, all’efficacia e all’efficienza della sua attività operativa ed alla conformità alle leggi o ai regolamenti applicabili. Il termine “controlli” si riferisce a qualsiasi aspetto di una o più componenti del controllo interno.”*

In base a quanto specificato dal paragrafo 32 dell’ISA, il controllo interno è in genere configurato, implementato e mantenuto per affrontare i rischi connessi all’attività che minacciano il raggiungimento di qualunque obiettivo dell’impresa che riguardi:

- L’attendibilità dell’informativa finanziaria;
- L’efficacia e l’efficienza della sua attività operativa;
- La conformità alle leggi e regolamenti.

Nello stesso principio di revisione si sottolinea l’importanza del controllo interno. È utile al revisore per identificare le tipologie di errori potenziali, per valutare i fattori che incidono sui rischi di errori significativi, nonché per determinare le tipologie di errori potenziali, nonché per determinare la natura, la tempistica e l’estensione delle procedure di revisione in risposta ai rischi identificati e valutati.

Il sistema di controllo interno di un’impresa è composto da cinque componenti che rappresentano un quadro di riferimento per valutare in quale modo i differenti aspetti del controllo interno di un’impresa possono influenzare il processo di revisione:

- L’ambiente di controllo;
- La valutazione del rischio;
- L’attività di controllo;
- Il monitoraggio;
- L’informazione e comunicazione

L’ambiente di controllo configura il clima di un’organizzazione e coinvolge soprattutto le persone che devono mettere in pratica i controlli giornalmente.

Esistono una serie di fattori di rischio, illustrati nell’ISA Italia 350 par. A70 che possono compromettere la sua funzionalità:

- Integrità e valori etici;
- Organizzazione, ruoli e responsabilità condivise;
- Partecipazioni del consiglio di amministrazione o del comitato esecutivo;
- Struttura organizzativa.

Può essere, perciò, considerato una struttura che copre l’intera organizzazione e stabilisce l’ambito di funzionamento dei sistemi contabili e dei controlli interni aziendali.

Valutare il rischio nell'ambito amministrativo-contabile, significa analizzare e comprendere se esistono elementi che possono far supporre che il bilancio non sia redatto in conformità dei principi contabili di riferimento.

L'ISA Italia 315 al par. 15 dispone che il revisore deve comprendere se l'impresa dispone di un processo finalizzato a identificare e stimare la significatività dei rischi e perciò verificare se l'impresa dispone di un processo finalizzato a:

- Identificare i rischi connessi all'attività rilevanti con specifico riferimento agli obiettivi di informativa finanziaria;
- Stimare la significatività di rischi;
- Valutare la probabilità che si verifichino tali rischi;
- Prevedere già specifiche azioni da intraprendere per fronteggiare tali rischi.

Il revisore deve in prima istanza valutare l'ambiente dei controlli del cliente per farsi una prima idea del profilo dei rischi e per definire adeguatamente procedure di revisione in risposta ai rischi identificati e valutati.

Le attività di controllo consistono nelle attività e procedure che consentono di porre rimedio ai rischi impliciti che sussistono nel raggiungimento degli obiettivi di un'azienda e costituiscono le politiche e le procedure adottate per assicurare che le direttive emesse dalla Direzione per gestire il rischio siano eseguite tempestivamente. Alcuni esempi di attività di controllo di interesse per il revisore sono in genere il monitoraggio dei risultati, la verifica dei dati elaborati dai sistemi, il controllo fisico e l'analisi della suddivisione e separazione dei compiti.

Un sistema contabile efficiente dovrebbe essere dotato di elementi che permettono di controllare in modo tempestivo ed automatico i risultati del lavoro del personale e le elaborazioni del sistema informativo.

L'ISA 315 (par. 22) dispone che il revisore deve acquisire una comprensione delle principali attività utilizzate dall'impresa per monitorare il controllo interno sulla redazione dell'informativa finanziaria con particolare riferimento alle attività rilevanti ai fini della revisione.

Il monitoraggio dei controlli rappresenta un processo per valutare nel tempo l'efficacia del controllo interno e per tale motivo deve essere costante; ciò implica una tempestiva azione di correzione degli errori o del malfunzionamento del sistema.

In riferimento al processo di informazione e collaborazione, l'ISA 260 assegna al revisore la responsabilità di definire con i responsabili delle attività di governance la forma, la tempistica ed il contenuto generale previsto per le comunicazioni, dandogli la responsabilità di comunicare per iscritto quei risultati significativi emersi dalla revisione per i quali, secondo il proprio giudizio professionale, una comunicazione verbale non sarebbe adeguata.

Non risulta necessario che le comunicazioni scritte includano tutti gli aspetti emersi nel corso della revisione, ma è fondamentale che il revisore comunichi tempestivamente con i responsabili delle attività di governance.

Il revisore ha l'obiettivo di ridurre al minimo il rischio di revisione, ricondotto al rapporto tra il rischio inerente di errore, il rischio di controllo e il rischio di individuazione.

L'ISA Italia 260.22 assegna la responsabilità di *“valutare se la comunicazione reciproca tra il revisore e i responsabili delle attività di governance è stata adeguata al fine della revisione contabile. In caso negativo, il revisore deve valutare l'eventuale effetto sulla propria valutazione dei rischi di errori significativi e sulla capacità di acquisire elementi probatori sufficienti ed appropriati, e deve intraprendere azioni appropriate.”*

Essendo i soggetti responsabili di governance attori del controllo interno dell'impresa, la considerazione degli stessi e del processo di comunicazione con gli stessi, incide sulla valutazione effettuata dal revisore sul controllo interno e, conseguentemente, sul rischio di errori significativi.

### 3. Il Collegio Sindacale

Il Collegio Sindacale è l'Organo la cui azione è volta a vigilare sul rispetto sia della legge e dell'atto costitutivo sia dei principi di corretta amministrazione in base a quanto stabilito dall'art. 2403 del Codice Civile.

L'attività di vigilanza, che si differenzia dall'attività di controllo per una funzione sintetica e generale di sorveglianza, è effettuata sulla base della diligenza professionale richiesta dalla natura dell'incarico che determina un'obbligazione di mezzi e non di risultato.

Per le società quotate ed “assimilate” oltre agli obiettivi richiamati dal TUF, quest'ultimo ha il dovere di:

- Vigilare sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo contabile nonché sull'affidabilità di quest'ultimo a rappresentare i fatti di gestione (Art. 149, comma 1);
- Vigilare sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle controllate ai sensi dell'art. 114, comma 2, TUF.

Le istruzioni degli Organi di Vigilanza richiedono espressamente, per i soggetti destinatari delle stesse, che il Collegio Sindacale ponga in essere operazioni di controllo volte:

- Ad accertare la separatezza tra le funzioni operative e quelle di controllo, nonché in materia di gestione di possibili situazioni di conflitto di interesse nell'assegnazione delle competenze;
- Ad individuare i compiti e le responsabilità, in particolare in tema di rilevazione e correzione delle irregolarità riscontrate, dei soggetti preposti all'attività di controllo di gestione;
- A verificare le procedure di reporting e gli interventi conseguenti all'eventuale riscontro di anomalie.

Le attività attraverso le quali il collegio effettua i controlli sono modulate sulle caratteristiche dimensionali, organizzative, di settore e di modello di business proprie del soggetto controllato.

Il collegio sindacale pianifica le proprie attività in base alla rilevanza dei rischi comunicati, tramite flussi informativi, da parte dell'organo amministrativo, della direzione aziendale dagli altri organi societari, tra cui l'organo a cui compete la revisione legale.

Lo scambio di informazione con quest'ultimo organo, ai sensi dell'art. 2409-septies c.c. consente di evitare sovrapposizioni nei controlli e di condividere il patrimonio informativo derivante dalle reciproche attività di competenza.

Nel svolgimento dell'incarico di sindaco, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili raccomanda di utilizzare le norme di comportamento del collegio sindacale.

L'attività di vigilanza, che il collegio sindacale è chiamato a svolgere, è attuabile grazie ad un insieme di poteri riconosciuti dalla legge e che può essere messa in atto in svariate situazioni a monte dei quali vi è la possibilità di intervento nelle adunanze del CDA, alle assemblee e alle riunioni del comitato esecutivo che gli permettono di monitorare in modo efficiente la situazione.

Gli organi delegati sono tenuti a comunicare almeno una volta ogni sei mesi sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni e caratteristiche.

In base all'art. 2409-septies c.c., il collegio scambia periodicamente informazioni con l'incaricato della revisione legale.

Tali doveri del Collegio Sindacale sono indicati nelle Norme di comportamento del Collegio Sindacale alla norma 3.1 per le società non quotate e Q.3.1 per le quotate, in base al quale, l'attività di vigilanza, oltre ad essere esercitata secondo i generali criteri della diligenza professionale, *“è effettuata tenendo in considerazione le dimensioni, la complessità e le altre caratteristiche, anche organizzative, specifiche della società.”*

Le norme di comportamento sono chiare nell'esplicitare le modalità attraverso le quali il collegio sindacale deve svolgere la propria attività di vigilanza nel rispetto delle prescrizioni di legge e specifica l'importanza della valutazione dei rischi in relazione alle procedure concrete tramite cui effettuare la vigilanza.

È stato inserito, inoltre, nel D. Lgs. 231/2001 l'art. 6, comma 4.bis, il quale si dispone che: *“nelle società di capitali il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo della gestione possono svolgere le funzioni dell'organismo di vigilanza di cui al comma 1, lettera b)»*.

Dal testo si evince la volontà di affidare al collegio sindacale le funzioni dell'O.d.V. e residua pertanto la discrezionalità degli organi amministrativi di mantenere la dualità del sistema di controllo, affiancando al collegio sindacale un organismo di vigilanza andando ad eliminare così la controversia che poteva nascere tra la compatibilità della carica di sindaco e membro dell'O.d.V..

Il legislatore tiene distinta la funzione di revisione da quella di vigilanza sul rispetto della legge e dei principi di corretta amministrazione, attribuendola ad un revisore persona fisica o ad una società di revisione iscritta nel registro di cui art. 6 e ss. D.lgs. n. 39/2010.

Tuttavia tale norma può essere derogata in base all'art. 2477 c.c. in quanto l'articolo prevede casi in cui il collegio sindacale può essere incaricato della revisione legale. Esiste un ambito di sovrapposizione in cui l'attività del collegio sindacale – o del sindaco unico – si pone in posizione di *“prioritaria interferenza”* rispetto alla revisione legale. Ci si riferisce all'art. 13 del D. Lgs. n. 39/2010, in forza del quale il collegio sindacale è tenuto a formulare una proposta motivata all'assemblea che deve conferire l'incarico di revisione, sia a esprimere un proprio parere nel caso di revoca, di dimissioni e risoluzione del contratto di revisione.

Si può notare, perciò, da questa asserzione che il collegio sindacale è posto al vertice del sistema integrato della governance societaria e non il revisore che è, invece, terzo rispetto alla società.

Nel caso in cui l'Organismo di Vigilanza sia costituito in tutto o in parte dai membri del collegio sindacale tale flusso informativo acquisisce, evidentemente, migliore diffusione e maggiore tempestività. Il collegio sindacale, laddove venga a conoscenza di fatti censurabili determinanti violazioni della legge, dello statuto o dei principi di corretta amministrazione oppure l'inadeguatezza dell'assetto organizzativo e amministrativo-contabile, deve darne tempestiva notizia all'organo amministrativo affinché siano adottati gli opportuni provvedimenti preventivi o correttivi.

Qualora gli amministratori non pongano rimedio ai rischi concreti conseguenti alle azioni ipotizzate o intraprese, il collegio sindacale può richiedere ai medesimi la convocazione dell'assemblea dei soci, alla quale il collegio medesimo deve presentare apposita relazione. Qualora i fatti individuati siano di rilevante gravità e vi sia urgenza di provvedere, previa comunicazione al presidente del consiglio di amministrazione, il collegio sindacale può provvedere direttamente alla convocazione dell'assemblea dei soci. In caso di inerzia dell'assemblea, se i fatti censurati integrano le irregolarità di cui all'art. 2409 c.c., il collegio sindacale può presentare la denuncia al tribunale (Norma 6.3).

Le attività del collegio sindacale sono finalizzate, tra l'altro, a valutare preventivamente, a monitorare contestualmente e a controllare successivamente il rispetto della legge, dell'atto costitutivo, dello statuto e dei principi di corretta amministrazione da parte dell'organo amministrativo, nonché l'adeguatezza e il funzionamento dell'assetto organizzativo e amministrativo-contabile.

Laddove, a seguito dell'attività di vigilanza, i sindaci riscontrino situazioni di inosservanza delle norme di legge, delle prescrizioni dello statuto e/o di disposizioni regolamentari, nonché di violazione dei principi di corretta amministrazione, nonché l'adeguatezza e il funzionamento dell'assetto organizzativo e amministrativo-contabile, i medesimi sono chiamati ad attivarsi in relazione ai poteri di reazione che la legge loro concede. La misura della reazione deve essere commisurata alla gravità e alla rilevanza dei fatti censurati, tenendo conto anche della natura e delle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, delle dimensioni della società e del settore di attività in cui la società opera.

Per quanto riguarda la responsabilità (art. 2407 c.c.) i sindaci sono responsabili solidalmente con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi, quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi della loro carica.

I sindaci sono responsabili civilmente: verso la società, verso i soci, verso i creditori sociali, azione individuale del socio e del terzo; sono, inoltre, responsabili penalmente per il reato di falso in bilancio, false comunicazioni sociali.

Il documento emanato dalla fondazione Nazionale dei Dottori Commercialisti analizza il rapporto che può intercorrere tra il collegio sindacale e la revisione legale, evidenziando tre diverse ipotesi:

- Rapporti tra collegio sindacale e incaricato della revisione legale e l'utilità degli scambi informativi;
- Ipotesi di convergenza tra l'attività di vigilanza e quella di revisore, confluenza intesa come possibile punto di incontro tra attività esercitata da soggetti che svolgono funzioni differenti,

la quale trova ancora riscontro, negli adempimenti richiesti in occasione della predisposizione delle relazioni al progetto di bilancio;

- Ipotesi in cui esista convergenza, in senso sostanziale, tra i soggetti incaricati della vigilanza sulla legalità e della revisione legale.

Le prime due ipotesi prevedono il caso in cui, la società (lo statuto) non affida l'incarico di revisione legale al collegio sindacale; si presenta perciò una divergenza tra l'attività di vigilanza e quella di revisione, dove assume importanza le utilità degli scambi informativi.

Nel caso in cui il collegio sindacale sia incaricato della revisione legale, si verifica una convergenza tra i soggetti incaricati della vigilanza e i soggetti incaricati della revisione legale.

Nello svolgimento dell'attività di vigilanza, disciplinata all'art. 2403 c.c., le aree di intervento di tipo economico-aziendali del collegio sindacale sono prevalenti rispetto a quelle tipicamente giuridiche:

- Vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento;
- Valutazione sulla possibilità di iscrizione nello stato patrimoniale, mediante l'espressione del proprio consenso, dei costi di impianto e di ampliamento e i costi di sviluppo aventi utilità pluriennale, ai sensi dell'art. 2426, 1° comma, n. 5 c.c., e dell'avviamento, ai sensi dell'art. 2426, 1° comma, n. 6 c.c.;
- Attività di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto e sul bilancio d'esercizio.

L'art. 2403 del c.c., primo comma c.c., in merito al controllo dell'assetto amministrativo-contabile adottato dalla società, prevede che gli organi deputati al controllo ne curano l'adozione e l'adeguatezza. Il Cda ne valuta l'adeguatezza sulla base delle informazioni ricevute mentre il collegio sindacale vigila su tale adeguatezza e sul concreto funzionamento degli stessi.

La norma di comportamento 3.6 delle norme di comportamento del Collegio Sindacale definisce il sistema amministrativo contabile come *"l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa"*, nonché lo stesso risulta 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."*

L'attività di vigilanza del collegio sindacale è volta a verificare l'esistenza di un sistema idoneo ad assicurare la completezza e la correttezza dei dati economico-finanziari ed è rappresentato da un giudizio sintetico sull'efficienza e la funzionalità del sistema svolto sulla base dei rischi rilevanti emersi in tali aree operative.

Al collegio sindacale spetta, inoltre, la vigilanza in merito alla redazione, approvazione e pubblicazione del bilancio d'esercizio, attività specificata nella norma di comportamento 3.7 e 3.8.

In relazione a tale funzione il collegio sindacale, non incaricato della revisione legale, non è tenuto ad effettuare controlli analitici di merito sul contenuto del bilancio né esprimere un giudizio sulla sua attendibilità.

Il Collegio Sindacale non ha alcun obbligo di eseguire procedure di controllo per accertare la verità, la correttezza e la chiarezza del bilancio, ma nel caso sia in possesso, in virtù della propria attività, di notizie su determinati fatti o situazioni che incidono sulla rappresentazione in bilancio di operazioni sociali può richiedere ulteriori chiarimenti e informazioni all'organo amministrativo, ovvero all'incaricato della revisione legale.

L'art. 2429 c.c. descrive il contenuto della relazione predisposta dal collegio sindacale e precisa i termini per il deposito del progetto di bilancio che deve essere comunicato ai sindaci e al soggetto incaricato della revisione almeno 30 giorni prima di quello fissato per l'approvazione. Successivamente, tale progetto, corredato dalle relazioni degli organi gestori e di controllo deve restare depositato presso la sede sociale durante i 15 giorni che precedono l'assemblea e finché questa non l'approvi.

L'articolo in commento prevede che la relazione concerna i risultati dell'esercizio sociale e l'attività svolta dal Collegio Sindacale nello svolgimento delle proprie funzioni e che l'organo possa effettuare osservazioni proposte in ordine al bilancio e alla sua approvazione con particolare riferimento ai casi in cui si sia ricorso alla deroga nell'art. 2423, IV° comma, c.c..

La relazione conterrà una valutazione sull'andamento generale della gestione e di come essa venga rappresentata nel bilancio escludendo qualsiasi giudizio sull'attività degli amministratori e sul bilancio (quest'ultimo di dovere del revisore legale).

Nella relazione annuale, il Collegio Sindacale dovrà descrivere sinteticamente i risultati dell'attività di vigilanza svolta, specificando eventuali azioni intraprese laddove dall'attività medesima siano emerse omissioni da parte degli amministratori e il collegio in funzione sostitutiva abbia convocato l'assemblea, o qualora abbia ravvisato fatti di rilevante gravità compiuti all'interno della società.

Saranno, inoltre, segnalate le denunce pervenute da parte dei soci e le indagini effettuate a seguito di tali riscontri ai sensi dell'art. 2408 c.c., ovvero gli eventuali ricorsi ex art. 2409 c.c. presentati al Tribunale in presenza di fondato sospetto di gravi irregolarità poste in essere dagli amministratori.

Tra le funzioni individuate si è specificata la possibilità di esporre osservazioni e proposte in ordine al bilancio e alla sua approvazione in riferimento all'esercizio della deroga di cui all'art. 2423, IV° comma, c.c.; tali poteri sono delimitati in riferimento alle società non quotate.

Ai sensi dell'art. 153 TUF, l'Organo di Controllo delle società quotate è chiamato a riferire all'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio sull'attività di vigilanza svolta e sulle omissioni e sui fatti censurabili rilevanti ed è legittimato a fare in quella sede proposte in ordine al bilancio e alla sua approvazione.

Attenendosi ad una rigorosa interpretazione letterale dell'art. 153, II° comma, TUF, il Collegio Sindacale di società quotate non vanta il potere di formulare osservazioni all'assemblea ma acquisisce quello di fare proposte in ordine alle materie di propria competenza.

L'informativa in merito alla relazione dei Sindaci, predisposta in occasione dell'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio e finalizzata per garantire un'informativa efficace e trasparente agli azionisti e ai diversi stakeholders, viene illustrata alla norma di comportamento 7.1.

Si ribadisce, in ordine all'approvazione o non del bilancio, che la legge non affida al collegio sindacale gli accertamenti di natura contabile, demandati esclusivamente al soggetto incaricato della revisione legale. Il collegio sindacale non ha nessun obbligo, neanche in via sostitutiva di revisione del bilancio d'esercizio e del consolidato laddove l'incarico sia affidato ad un revisore o ad una società di revisione. L'incaricato della Revisione Legale è il responsabile del giudizio professionale sul bilancio d'esercizio e consolidato, ai sensi dell'art. 14 D.Lgs n. 39/2010.

Qualora il Revisore Legale esprima sul bilancio un giudizio con rilievi, il Collegio Sindacale resta comunque obbligato a formulare proposte e osservazioni. Nei casi meno rilevanti, il collegio potrà invitare l'assemblea a considerare gli effetti del giudizio espresso dal revisore ad assumere opportuni provvedimenti prima dell'approvazione del bilancio redatto dagli amministratori.

Nei casi più gravi, il collegio inviterà l'assemblea a non approvare il bilancio.

Se il Revisore Legale ravvisi che il bilancio sia stato redatto nella prospettiva della continuità aziendale, ma a suo giudizio l'utilizzo da parte della direzione del presupposto della continuità risulti inappropriato, il revisore, come previsto dal principio di revisione n. 570 "continuità aziendale" è tenuto ad esprimere un giudizio negativo.

Il Collegio Sindacale informato dal Revisore Legale, dovrebbe rivolgersi direttamente all'organo amministrativo chiedendo informazioni e chiarimenti in merito o provvedere con l'adozione di tempestivi e opportuni provvedimenti nel caso di conferma dei dubbi significativi.

Il Collegio Sindacale, nell'esercizio del potere riconosciutogli dalla legge di formulare proposte in ordine all'approvazione del bilancio dovrebbe inviare l'assemblea a non approvare il bilancio.

Qualora sia presente un Sindaco dissenziente, questo ha diritto di far iscrivere a verbale i motivi del proprio dissenso e ha la facoltà di riferire all'assemblea la propria opinione difforme rispetto alla relazione approvata dalla maggioranza dei componenti del collegio sindacale.

La relazione all'assemblea si conclude con l'approvazione da parte del collegio.

Nell'ipotesi in cui esiste convergenza tra i soggetti incaricati della vigilanza sulla legalità e della revisione legale, all'organo di controllo incaricato della revisione legale sono dedicate le Linee guida per l'organizzazione del collegio sindacale incaricato della revisione legale pubblicate dal CNDCEC nel 2012.

Il Collegio Sindacale, nel momento in cui svolge attività di Revisione Legale, è posto al centro del sistema dei flussi interorganici con i "terzi" nel sistema integrato dei controlli, mentre la revisione è da considerarsi come una mera funzione che i sindaci possono esercitare in virtù delle loro specifiche competenze.

La fonte normativa relativa a tale funzione è il D.Lgs. n. 39/2010 e ai sensi dell'art. 14, primo comma, lett. a), la relazione redatta ai fini di esprimere un giudizio sul bilancio d'esercizio e sul consolidato, ove previsto, sarà formalmente distinta in due sezioni: la sezione A, recante la relazione ex art. 14 D.Lgs n. 39/2010 e la sezione B, recante la relazione sull'attività di vigilanza svolta ai sensi dell'art. 2429, secondo comma, c.c..

È necessario motivare dettagliatamente le conclusioni espresse nella relazione, riportando le ragioni per cui è stato attribuito un giudizio sul bilancio con rilievi, un giudizio negativo o rilasciata una dichiarazione di impossibilità ad esprimere un giudizio.

#### 4. L'Organismo di Vigilanza

L'Organismo di Vigilanza nell'ambito delle proprie competenze deve vigilare sul funzionamento e l'attuazione del modello 231/2001, aggiornare le procedure atte ad evitare la commissione dei reati, svolgere attività di controllo e verifica, che possono riguardare anche tutti i fatti di gestione ed è logico che detto organo possa e debba coordinare le proprie verifiche al fine di assicurare gli stakeholder la massima cura nell'espletamento delle loro funzioni.

In particolare, l'Organismo di Vigilanza è tenuto a:

- Collaborare con i Soggetti Apicali nella diffusione del Modello 231/2001 all'interno dell'ente;
- Riferire continuamente direttamente al Presidente e periodicamente all'interno del Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale circa il funzionamento del modello 231/2001;
- Definire, coordinandosi con i Soggetti apicali e le strutture organizzative, i flussi informativi di cui necessita per l'espletamento della propria funzione;
- Definire e comunicare le modalità attraverso le quali i collaboratori interni possono effettuare segnalazioni di eventuali comportamenti illeciti, anche sospetti, o di violazione del Modello 231/2001 e del codice etico e di comportamento;
- Accertare e segnalare al Consiglio di Amministrazione gli opportuni provvedimenti e le violazioni al modello 231/2001 che possano configurare l'insorgere di responsabilità amministrative in capo all'ente;
- Proporre al Consiglio di Amministrazione l'adozione di provvedimenti disciplinari nei confronti dei soggetti destinatari che si sono resi responsabili di violazione del modello 231/2001;

Sul piano operativo è affidato all'ODV il compito di:

- Monitorare le procedure di controllo interno adottate dalla Società, tenendo presente che una responsabilità primaria sul controllo delle attività, anche per quelle relative alle Aree di Rischio, resta comunque demandata al management operativo e forma parte integrante del processo aziendale (Risk Management);
- Condurre ricognizioni dell'attività aziendale ai fini della mappatura aggiornata delle Aree di rischio nell'ambito del contesto aziendale (Risk Assessment);
- Effettuare periodicamente verifiche mirate su determinate operazioni o atti specifici posti in essere nell'ambito delle Aree di rischio;

Sono assegnate all'Organo di Vigilanza due linee di reporting, la prima su base continuativa, direttamente con gli amministratori, la seconda su base periodica, nei confronti del Consiglio di Amministrazione e del Collegio sindacale.

Sin dalla sua entrata in vigore, il D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231, gli operatori economici e del diritto si sono posti il problema della coesistenza nelle società di capitali di due organi di controllo: il Collegio Sindacale e l'Organismo di Vigilanza e della loro composizione. Tale disputa è stata risolta per via normativa consentendo la facoltà alle società di affidare al collegio sindacale la funzione di Organismo di Vigilanza.

Il problema non è comunque da ritenersi risolto dato che la norma concede una facoltà, non istituisce un obbligo, e quindi in particolare nelle organizzazioni maggiori, la coesistenza dei due organismi può sussistere sia per motivi dimensionali che strutturali od organizzativi.

Tutti i componenti degli Organi Sociali sono tenuti a informare tempestivamente l'Organismo di Vigilanza, qualora vengano in possesso di notizie relative alla commissione di reati di cui al D. Lgs. 231/2001 o a violazioni delle prescrizioni del Modello di organizzazione.

In tema di responsabilità in capo ai componenti dell'O.d.V., nella dottrina penalistica prevale la tesi negativa in quanto porta ad escludere che i componenti possano essere chiamati a rispondere penalmente per non aver impedito la commissione di reati nell'ambito e nell'interesse dell'ente, in quanto l'O.d.V. non ha poteri impeditivi, che gli consentono di ingerirsi nell'attività gestionale allo scopo di impedire la realizzazione di illeciti da parte dei soggetti sorvegliati. L'unica eccezione a questa regola è in materia di antiriciclaggio in quanto la mancata effettuazione degli obblighi di comunicazione da parte dell'Organismo di Vigilanza stabiliti ai sensi dell'art. 52 del D. Lgs n. 231/2007, tanto nei confronti di soggetti facenti parte dell'organizzazione del medesimo ente nel cui ambito il collegio opera, che nei confronti di estranei alla medesima persona giuridica, determina la responsabilità penale dei componenti dell'Organismo di Vigilanza, ma l'omissione dovrà essere stata determinata da un'intenzione dolosa del soggetto agente, non rilevando invece i mancati adempimenti dovuti a mera colpa del singolo.

Alla domanda se è concepibile una (cor)responsabilità dei membri dell'O.d.V. a titolo di concorso omissivo nei reati commessi dagli esponenti aziendali come conseguenza dell'inadempimento dei compiti di vigilanza sul funzionamento e l'osservanza dei modelli, si fa riferimento alla dottrina penalistica tendendo a escludere l'obbligo giuridico proposto dall'art. 40 cp. che sancisce il principio di causalità, in quanto non impedire un evento equivale a cagionarlo, ma questo obbligo si fonda su poteri-doveri impeditivi e non su un dovere generale di sorveglianza.

L'obbligo gravante sull'O.d.V. è un obbligo di sorveglianza avente quale specifico oggetto la funzionalità del modello. Non è individuabile un obbligo di impedimento delle azioni illecite altrui, ma solo un compito di controllo in ordine al funzionamento e all'osservanza del modello, nonché in ordine agli eventuali scostamenti comportamentali che dovessero emergere dall'analisi dei flussi informativi e dalle segnalazioni cui sono tenuti i responsabili delle varie funzioni. L'O.d.V. non ha poteri impeditivi. Non può nemmeno modificare di propria iniziativa i Modelli esistenti, assolvendo un compito consultivo dell'organo dirigente, cui solo compete il potere di modificare i Modelli.

L'O.d.V. non svolge una funzione di prevenzione di possibili reati da parte dei soggetti apicali dell'ente, non ha obblighi di denuncia posti a garanzia di terzi, fatta eccezione per gli obblighi di comunicazione cui agli artt. 52 e 56 del D.Lgs. N.231/2007, l'Organismo di Vigilanza non è investito di una funzione generale di garanzia a tutela dei diritti dei terzi, non è quindi configurabile una responsabilità verso terzi.

All'O.d.V. non avendo il legislatore previsto una specifica disciplina della responsabilità, si applicano le norme generali in tema di responsabilità civile da inadempimento.

La responsabilità in questo caso non può essere attribuita su basi oggettive; per invocarla infatti, la società non può desumere la responsabilità dal fatto dannoso ma deve provare: l'inadempimento

(violazione di un obbligo, di un divieto, previsto dalla legge o dal contratto), la mancata vigilanza da parte dell'ODV, la sussistenza del danno (derivante da sanzioni pecuniarie ed interdittive inflitte per commissione reato presupposto), il nesso causale tra il danno e l'inadempimento.

## **5. L'Audit interno aziendale**

Le norme di legge introdotte nel tempo hanno posto una grande attenzione sugli organi aziendali di gestione e controllo ed hanno contribuito ad allineare il quadro normativo italiano alle best practices internazionali in materia.

Il sistema di corporate governance è stato oggetto di profondo rinnovamento, che ha dato crescente importanza al Sistema di Controllo Interno alle aziende ed alla figura dell'Internal Auditor.

Tale funzione è ora chiaramente attribuita dal nuovo codice di autodisciplina ad un responsabile, il quale viene nominato dal consiglio di amministrazione, su proposta dell'amministratore incaricato del sistema di controllo interno e gestione dei rischi, previo parere favorevole del comitato controllo e rischi e sentito il collegio sindacale.

La funzione di Internal Auditor è richiamata da:

- l'International Professional Practices Framework (IPPF) che è lo schema concettuale che organizza le AUTHORITATIVE GUIDANCE emanate dall'Institute of Internal Auditors (IIA).
- D.lgs. n. 58 del 1998 (TUF) che, all'articolo 150, prevede la figura di "colui che è preposto ai controlli interni" ;
- le istruzioni di vigilanza per le banche della Banca d'Italia;
- i regolamenti emessi nei confronti degli intermediari autorizzati delle società di gestione del risparmio e delle SICAV dalla Banca d'Italia e dalla Consob, che obbligano questi soggetti all'istituzione di "un'apposita funzione di Controllo Interno" da assegnare "ad apposito responsabile svincolato da rapporti gerarchici rispetto ai responsabili dei settori di attività sottoposti al controllo";
- dal Codice di Autodisciplina delle società quotate fa riferimento alla funzione di Internal Auditing .

Le principali attività svolte riguardano l'analisi e la verifica (attività di ASSURANCE) dei processi aziendali; l'Internal Auditing fornisce una valutazione sull'effettivo funzionamento e sull'adeguatezza del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi.

Tramite l'attività di consulenza, l'Internal Auditing facilita e fornisce supporto metodologico nei processi di valutazione e gestione dei rischi e formula proposte di miglioramento dei controlli.

L'Internal Auditor riveste un ruolo di collegamento tra i diversi organi di controllo e il Consiglio di Amministrazione, appare una sorta di ufficiale di collegamento tra la struttura organizzativa, il Collegio Sindacale e l'Organismo di Vigilanza.

In riferimento alla sua responsabilità, per l'Internal Audit non appare esservi alcun obbligo giuridico di impedire specifici comportamenti illeciti.

Nulla è specificato in ordine ad eventuali obblighi dell'Internal Audit per il caso in cui si constati l'avvenuta perpetrazione di un reato non essendo nemmeno presenti specifici doveri e poteri impeditivi diretti in capo all'Internal Audit. Quest'ultimo non ha il diritto di modificare, di propria iniziativa le procedure esistenti, assolvendo, invece un compito consultivo della Direzione aziendale/Organi delegati cui compete il potere di modificare i modelli e protocolli.

Il suo ruolo può possedere caratteristiche di prevenzione indiretta e non già a *“prevenire concreti episodi delittuosi”*.

Da ciò deriva che normativamente i membri dell'Internal Audit non hanno nessuna garanzia ed è dunque insussistente una responsabilità penale dei suoi membri ai sensi dell'art. 40 comma 2 c.p. in base al quale *“non impedire un evento, che si ha l'obbligo di impedire, equivale a cagionarlo”*.

Secondo gli Standard Internazionali della Professione di Auditor, *“l'Internal Audit deve valutare e contribuire al miglioramento dei processi di governance, gestione del rischio e di controllo tramite un approccio professionale e sistematico”*.

La sua funzione è chiamata a coordinare la propria strategia ed operatività in relazione al modello di corporate governance e di controllo che l'impresa si è dato, ricercando la creazione del calore attraverso la verifica dell'efficacia e dell'efficienza del sistema di controllo, individuandone le eventuali debolezze qualora esso non riesca a consentire il raggiungimento dei risultati.

Nella sua mission (definita dalla Mission dell'Internal audit (AIIA settembre 2001) *“l'interna Auditing è un'attività indipendente ed obiettiva di “assurance” e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione. Assiste quest'ultima nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare processi di controllo, di gestione dei rischi e di Corporate Governance”*) due sono gli obiettivi fondamentali, che rappresentano l'output della propria attività verso l'azienda in termini di:

- assurance: obiettivo esame delle evidenze allo scopo di ottenere una valutazione indipendente ed eticamente corretta del livello di controllo dei processi aziendali, di gestione del rischio e di governance di un'organizzazione complessa;
- consulenza: servizi di supporto ed assistenza interna, intesi a fornire valore aggiunto migliorando i processi di controllo aziendali, di gestione del rischio e di governance di un'organizzazione complessa.

La funzione, quindi, oltre alla garanzia di fornire una prestazione professionalmente ottimale e obiettiva, è chiamata a fornire un servizio di *“consulenza”*, che si concretizza in una serie di performance di elevato profilo che riguardano:

- la valutazione periodica del sistema di controllo interno sia a livello complessivo aziendale, sia a livello di processo, man mano che si sviluppano le attività di audit;
- l'elaborazione di suggerimenti in merito alla messa a punto ed al miglioramento del sistema di controllo interno;
- il monitoraggio di piani azione, che risulta fondamentale per la completa attuazione dei necessari interventi correttivi.

Il responsabile deve verificare, sia in modo continuativo sia in relazione a specifiche necessità, l'operatività e l'affidabilità del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, sulla base della produzione di un piano di audit.

L'audit interno deve produrre delle relazioni periodiche in merito alla propria attività, alla gestione dei rischi, al rispetto dei piani di audit definiti o ad altri eventi di particolare rilevanza.

Tali relazioni dovranno essere trasmesse al collegio sindacale, al comitato controllo e rischi, all'amministratore incaricato e al consiglio di amministrazione, in modo che tutti gli attori del sistema di controllo siano pienamente informati sui risultati delle verifiche condotte.

Lo stesso assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di controllo, di gestione dei rischi e di Corporate Governance.

Le principali caratteristiche delle funzioni incaricate di tale revisione sono rappresentate dall'indipendenza ed autonomia sul piano organizzativo, l'incompatibilità ad assumere responsabilità operative, la libertà di accesso alle strutture aziendali ed alle informazioni aziendali inerenti le attività di verifica ed infine la conformità dell'attività agli standard professionali comunemente accettati a livello nazionale ed internazionali.

## **6. Rapporti di collaborazione tra Organi di controllo**

Un sistema di controllo per potersi definire efficiente ed efficace deve necessariamente far sì che i diversi soggetti coinvolti interagiscano tra di loro.

Le norme di legge, tuttavia non specificano le precise tipologie di informazioni o tempistiche e i metodi di comunicazione; è necessario perciò rifarsi a quanto previsto dal CNDCEC e ad altra dottrina.

Tra le dinamiche del sistema di controllo aziendale non esiste una distinzione ben definita tra controllo gestionale aziendale e controllo amministrativo contabile avendo tutte riflessi sia in ambito gestionale che in ambito contabile. Si potrebbe perciò ricondurre tali controlli sulla legalità e correttezza dell'amministrazione ex artt. 2403 e segg. C.C. che spetta al collegio sindacale e controllo amministrativo-contabile ex D.LGS 39/2010 che spetta al revisore legale.

Il controllo in capo al Collegio sindacale può essere di carattere generale con lo scopo di salvaguardare il patrimonio aziendale, mentre il controllo a cui il bilancio viene sottoposto dal revisore legale è un "di cui" rispetto al controllo effettuato dal Collegio Sindacale.

Allo stesso modo il controllo effettuato dall'Organismo di Vigilanza viene considerato un "di cui" rispetto al controllo eseguito dal Collegio Sindacale avendo come unica finalità la verifica della corretta applicazione e il costante monitoraggio del modello organizzativo ex D.Lgs 231/01.

Fondamentale risulta essere una chiara definizione dei tre livelli di controllo in cui in cui è opportuno articolare il presidio:

- Controllo di primo livello che gestisce e definisce i controlli cosiddetti di linea, insiti nei processi operativi, ossia quelle verifiche svolte sia da chi mette in atto una determinata attività, sia da chi ne ha la responsabilità di supervisione;

- Controllo di secondo livello che monitora il corretto svolgimento del processo di valutazione e controllo dei rischi posto in essere dal management, garantendone la coerenza rispetto agli obiettivi aziendali e rispondendo a criteri di segregazione organizzativa sufficienti per consentire un efficace monitoraggio;
- Controllo di terzo livello svolto tipicamente dalla Funzione di Internal Audit che hanno come obiettivo la valutazione della funzionalità complessiva del sistema di controlli interni dell'azienda. In questo contesto si segnala l'operato di una pluralità di soggetti (Internal Audit, O.d.V., Collegio Sindacale) che operano anche su aree speculari nella verifica del corretto funzionamento delle procedure di controllo e nel riscontro dell'adeguatezza dei concreti assetti organizzativi aziendali.

Nell'ambito dei controlli di terzo livello, si evidenzia l'operato di una pluralità di organi tra cui l'Internal Audit; in tale ambito ma con profili diversi operano anche l'Organismo di Vigilanza ed il Collegio Sindacale - la cui attività converge e si sovrappone nella verifica del corretto funzionamento delle procedure di controllo e dell'adeguatezza dei concreti assetti organizzativi aziendali.

L'internal Auditor, in questo ambito, riveste il ruolo di collegamento tra i diversi organi di controllo e il Consiglio di Amministrazione.

Sul tema del rapporto tra Collegio Sindacale e O.d.V. si riscontrano nelle Norme di Comportamento del Collegio Sindacale approvate nel dicembre 2010 dal CNDCEC (aggiornato nel 1 gennaio 2012), afferendo che in presenza dell'Organismo di Vigilanza e nel caso in cui esso non sia formato in tutto o in parte da componenti del Collegio Sindacale, quest'ultimo acquisisca informazioni al fine di verificare gli aspetti inerenti all'autonomia, all'indipendenza e alla professionalità necessarie per svolgere efficacemente l'attività ad esso assegnata.

Si evidenzia che il Collegio Sindacale è un organo esterno all'ente, mentre l'Organismo di Vigilanza trova collocazione organizzativa nell'organigramma aziendale.

Da tale considerazione, scaturisce un elemento utile per delineare il rapporto tra i due soggetti: il Collegio Sindacale deve acquisire dall'Organismo di Vigilanza le informazioni relative al modello organizzativo adottato dalla società ed al suo funzionamento per valutare l'operatività dello stesso e la congruità delle valutazioni e l'adeguatezza delle indicazioni da quest'ultimo adottate, stabilendo con l'organismo di vigilanza i termini e le modalità per lo scambio di informazioni rilevanti concordando, eventualmente, un programma di incontri nel corso dell'anno.

È opportuno altresì che il modello organizzativo preveda obblighi in capo al collegio sindacale a fornire informazioni all'organismo di vigilanza, stabilendo anche le modalità di informazione da parte dell'organismo di vigilanza, verso gli organi dirigenti e di controllo dell'ente in merito all'adeguatezza del modello e alla sua efficace attuazione. Il flusso informativo tra i due organi deve essere svolto nelle due direzioni. Il proficuo coordinamento delle rispettive attività può essere favorito oltre che dagli incontri in composizione "plenaria", anche dalla partecipazione di un membro del Collegio Sindacale alle riunioni dell'ODV su invito, quando siano all'ordine del giorno temi di specifico interesse. Analogamente anche un componente dell'ODV potrebbe essere invitato a partecipare come uditore alle riunioni dei sindaci.

Il rapporto tra Collegio Sindacale e Organismo di Vigilanza viene disciplinato dall'art. 6 co. 2 lett. d) del D.Lgs. 231/2001 che recita: *"i modelli di cui alla lettera a), comma 1, devono rispondere alle seguenti esigenze: ..., d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli; ..."* viene prevista nel Modello 231/01 una serie di flussi informativi a favore dell'O.d.V., senza tuttavia specificare il soggetto che deve adempiere a tale attività informativa.

È indispensabile pertanto che il Modello 231/01 individui espressamente tali soggetti oltre ai termini e alle modalità di tali comunicazioni.

Il Documento n. 18 dell'IRDCEC *"Linee guida per l'organismo di vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 e per il coordinamento con la funzione di vigilanza del collegio sindacale"* richiamando la norma 5.5 delle norme di comportamento del collegio sindacale del CNDCEC prevede espressamente che il Collegio Sindacale debba acquisire dall'Organismo di Vigilanza le informazioni relative al modello organizzativo adottato dalla società e al suo funzionamento, al fine di valutare l'operatività dell'O.d.V. nonché la congruità delle valutazioni e l'adeguatezza delle indicazioni da quest'ultimo adottate.

Il Collegio Sindacale può stabilire con l'O.d.V. termini e modalità per lo scambio di informazioni rilevanti concordando, eventualmente, un programma di incontri nel corso dell'anno.

Sulla base del sistema sanzionatorio previsto dal D.Lgs. n. 231/01, è necessario che il collegio sindacale verifichi la corretta adozione del modello organizzativo e l'effettiva operatività dell'O.d.V., nonché l'autonomia e l'indipendenza dello stesso necessarie per svolgere in modo efficace la funzione assegnatagli.

Non essendo previsti obblighi in merito allo scambio di informazioni, le linee guida di Confindustria riterrebbero opportuno che l'O.d.V. presenti una periodica rendicontazione, almeno ogni sei mesi indicante la descrizione dell'attività di vigilanza svolta nel periodo considerato, le criticità del Modello 231/01 individuate e quindi i nuovi rischi che gravano sulla società, le proposte di intervento per la manutenzione del Modello 231/01, al fine di renderlo maggiormente efficace alle sue modalità ed infine le infrazioni delle disposizioni previste dal modello, gli eventuali reati accertati, le richieste di comminazione delle sanzioni interne previste dal Modello stesso.

Lo scambio di informazioni tra il Collegio Sindacale e il Revisore Legale è sancito dal Codice Civile che all'art. 2409-septies titolato *"Scambio di informazioni"* recita: *"il collegio sindacale e i soggetti incaricati della revisione legale dei conti si scambiano tempestivamente le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi incarichi"*.

Anche il documento *"Norme di Comportamento del Collegio Sindacale"* pubblicato dal CNDCEC e dai principi di revisione internazionale ISA 260 e ISA 265 regolano il rapporto tra questi soggetti.

L'oggetto dei flussi informativi tra il Collegio Sindacale e il Revisore Legale si riferisce ai dati e alle informazioni ritenute rilevanti, opportuni e utili per lo svolgimento dell'attività di vigilanza con particolare attenzione, in relazione al tipo di controllo effettuato dal Revisore Legale, a tutti quegli elementi di natura contabile che possono costituire indizi di un comportamento illegittimo o comunque anomalo da parte della società; i dati e le informazioni rilevanti in ordine all'osservanza della legge e dello statuto, alla struttura organizzativa e al sistema di controllo interno, alla continuità aziendale e al funzionamento del sistema amministrativo-contabile.

Sono altresì oggetto di scambio di informazioni le comunicazioni e le richieste, scritte e verbali, del soggetto incaricato della Revisione Legale agli amministratori e ai dirigenti; l'esistenza di fatti censurabili rilevati dal soggetto incaricato della Revisione Legale; la comunicazione del piano di revisione applicato e delle procedure svolte; le notizie in ordine a problematiche relative al bilancio e alla relazione sulla gestione; il contenuto delle relazioni che intende emettere.

Il Collegio Sindacale come già specificato ha rapporti, diretti e autonomi, con il revisore legale o con la società di revisione legale, in particolare, nell'espletamento della propria attività di vigilanza, il collegio è chiamato, da un lato, ad attuare un reciproco scambio di dati e informazioni rilevanti per l'espletamento delle rispettive funzioni di controllo (art. 2409-septies c.c.), dall'altro, a partecipare alla nomina e revoca del soggetto incaricato della revisione legale (art. 13 D.Lgs. n. 39/2010).

Nelle società che abbiano adottato un modello organizzativo per la prevenzione dei reati ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, l'Organismo di Vigilanza, a tal fine istituito, costituisce un importante interlocutore per il collegio sindacale; ciò in quanto il modello organizzativo, soggetto alle attività di verifica di detto Organismo di Vigilanza, è parte del sistema di controllo interno di cui il Collegio Sindacale valuta l'adeguatezza e il funzionamento.

La necessità che il Collegio Sindacale verifichi la corretta adozione del modello organizzativo e l'effettiva operatività dell'Organismo di Vigilanza è determinata, fra l'altro, dalla severità del sistema sanzionatorio previsto dal D.Lgs. n. 231/2001 che, con diverse misure, potrebbe compromettere le prospettive di continuità aziendale.

L'oggetto dei flussi informativi tra Revisore Legale e Organismo di Vigilanza dovrebbe riguardare dati e informazioni rilevanti sull'osservanza della legge e dello statuto, struttura organizzativa e Internal Auditing, funzionamento del sistema amministrativo-contabile, elementi di natura contabile che possono costituire indizio di comportamento illegittimo o anomalo della società, esistenza di fatti censurabili, comunicazione del piano di revisione applicato e procedure svolte, problematiche sul bilancio e relazione sulla gestione.

L'architettura del sistema dei controlli e l'assetto delle competenze delle relative funzioni, strutturati in linea con le disposizioni normative e dagli standards di best practice dell'autodisciplina, presentano inevitabilmente ridondanze e duplicazioni, che pregiudicano la funzionalità stessa del sistema in termini di efficacia ed efficienza.

Oltre agli organi delegati, ai quali spetta il compito di curare l'adeguatezza degli assetti, anche il Dirigente Preposto ex L. 262/05 è coinvolto in tale funzione.

Tale figura deve, infatti, predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio, che concorrono, poi, a formare il complessivo assetto amministrativo-contabile (art.154-bis, co. 3, TUF), la cui adeguatezza è infine curata dagli organi delegati (art. 2381, co.5, c.c.).

Si pone inoltre l'obbligo congiuntivo di attestazione da parte del Dirigente Preposto e gli Amministratori esecutivi circa l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili (art. 154-bis, co. 5, lett. A, TUF), sul cui rispetto effettivo è, poi, tenuto a vigilare il plenum consiliare (art. 154-bis, comma 4, TUF).

Le difficoltà nella definizione dei confini fra i diversi ruoli e i distinti piani di attività aumentano se si considera il compito di certificazione attribuito al Dirigente Preposto, unitamente agli amministratori

esecutivi, rispetto, da un lato, al ruolo del board di valutare l'adeguatezza del sistema amministrativo-contabile (art. 2381, co. 3, c.c.) e dall'altro lato, a quello del Collegio Sindacale di vigilare sull'adeguatezza e l'affidabilità del sistema stesso (art. 149, co. 1, lett. C, TUF).

Risulta difficoltoso anche profilare un'equilibrata linea di demarcazione fra le attività di verifica spettanti all'organo gestorio e all'organo di controllo, posto che entrambe le strutture sono chiamate a vagliare la sussistenza di un'organizzazione interna adeguata alle caratteristiche dell'impresa e di modelli e procedure efficaci ed efficienti.

La soluzione più lineare consiste nel concentrare l'attenzione sul differente contenuto dei poteri-doveri attribuiti dalla legge ai due organi: ne viene che l'attività valutativa dell'organo amministrativo è orientata soprattutto alla determinazione e al perseguimento di obiettivi di supervisione strategica, in vista del costante miglioramento dell'assetto organizzativo e operativo delle società, mentre le competenze dei Sindaci, chiamati espressamente a vigilare sul concreto funzionamento degli assetti, si rivolgono prevalentemente alla verifica dell'efficacia e dell'efficienza di strutture già definite e operanti.

Nelle società quotate che aderiscono al Codice di Autodisciplina anche il Comitato Controllo e Rischi interviene nell'ambito del controllo degli assetti delineati dagli organi delegati e la sua attività sembra poter interferire con quella del Collegio Sindacale.

Nello specifico, il Comitato deve riferire periodicamente al Cda sull'adeguatezza del complessivo sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (art. 7.C.2 lett. F, del Codice di Autodisciplina), il quale costituisce parte integrante e inscindibile della struttura organizzativa della società, sulla cui adeguatezza vigila, per l'appunto, il Collegio Sindacale.

Anche le funzioni dell'O.d.V. possono presentare punti di contatto e momenti di intersezione con i compiti degli organi sociali che, a vario titolo, sovrintendono agli assetti organizzativi.

Il controllo spettante all'O.d.V. in merito al funzionamento del modello penal-preventivo (art.6, co.1, lett. b, D.Lgs. n. 231/01) può, pertanto, sovrapporsi sia al compito del Consiglio di Amministrazione di valutare l'adeguatezza degli assetti interni sia al dovere del Collegio Sindacale di vigilare sull'adeguatezza degli assetti stessi.

A sua volta, il compito di vigilare sull'effettività del modello, che si sostanzia nella verifica da parte dell'O.d.V. della coerenza tra i comportamenti concreti e il modello istituito, può presentare margini di *overlapping* con l'attività del controllore interno, in termini di verifica sulla conformità delle operazioni con le procedure interne, ivi incluse quelle in materia amministrativo-contabili di "competenza" del board e del Dirigente Preposto (art. 154-bis, comma 5, lett. A), TUF).

Oltre alla concorrenza tra competenze di organi diversi, lo scenario dell'articolazione del sistema di controllo intero è ulteriormente complicato per il fatto che frequentemente la medesima materia è governata da fonti, di varia natura e grado molto diverse tra loro.

Un sistema di controllo policentrico presenta sicuramente aree di miglioramento: ma l'*overlapping* è un rischio che, analogamente agli altri rischi, se ben indirizzato si trasforma da limite in opportunità.

Basti pensare ai benefici che potrebbero derivare da una creazione di una cultura ed un linguaggio comune al generale sistema di controllo interno e gestione dei rischi nonché la definizione e adozione di metodologie e strumenti uniformi; pianificazione integrata delle attività di verifica (cd. Piano di audit

integrato), evitando ridondanze e focalizzandosi sulle aree di maggior complessità; la conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi definiti dal CdA, favorendo l'assunzione di decisioni pienamente consapevoli.

La mancanza di un quadro regolatorio chiaro e stabile rischia anche di incidere negativamente sulla tutela degli investitori e sul regolare funzionamento dei mercati, finendo per ridurre la competitività e l'attrattività del mercato.

D'altro canto, i costi di strutture inefficienti sono sostenibili nelle fasi espansive del ciclo economico mentre divengono insopportabili in fasi recessive come l'attuale.

Ciò considerata anche l'assenza di disposizioni che permettono di graduare l'articolazione del sistema di controllo interno in relazione alle dimensioni della società.

Risulta, perciò, necessario razionalizzare l'insieme delle norme, primarie e regolamentari. Inequivocabilmente spinge in tale direzione il codice di Autodisciplina prevedendo al commento all'art. 7: *"...Due premesse di carattere generale appaiono opportune. La prima è che la moderna concezione dei controlli ruota attorno alla nozione di rischi aziendali, alla loro identificazione, valutazione e monitoraggio; è anche per questo motivo che la normativa e il Codice si riferiscono al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi come a un sistema unitario di cui il rischio rappresenta il filo conduttore. La seconda premessa, collegata alla prima, è che un sistema dei controlli, per essere efficace, deve essere "integrato": ciò presuppone che le sue componenti siano tra loro coordinate e interdipendenti e che il sistema, nel suo complesso, sia a sua volta integrato nel generale assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società".*