



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI PISTOIA

Organismo di studio Area Societaria

***IL RUOLO DEGLI AMMINISTRATORI NELLA
COSTRUZIONE DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI ED
IL RAPPORTO CON IL REVISORE LEGALE /
COLLEGIO SINDACALE***

Dott. Lorenzo Bonaccorsi - Pistoia, 06 dicembre 2022

INDICE DEGLI ARGOMENTI TRATTATI

- 1. Riferimenti normativi e inquadramento giuridico
- 2. Dovere di istituire assetto organizzativo, amministrativo e contabile: ruolo degli Amministratori e finalità della norma
- 3. L'adeguatezza degli assetti organizzativi
- 4. Predisposizione e contenuto degli assetti organizzativi
- 5. Vigilanza sull'adeguatezza degli assetti organizzativi: il ruolo del Collegio Sindacale/ Revisore Legale
- 6. Responsabilità degli Amministratori e del Collegio Sindacale: cenni

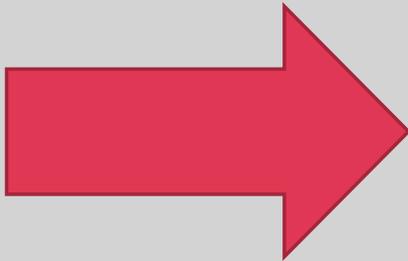
1. RIFERIMENTI NORMATIVI E INQUADRAMENTO GIURIDICO

- Articolo 375 D.LGS 14/2019 (Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza)
- Articolo 2086 c.c.
- Articolo 2257 c.c.
- Articolo 2380-bis c.c.
- Articolo 2409 – novies c.c.
- Articolo 2475 c.c.

1.1 ART 2086 CODICE CIVILE

L'articolo 2086 del codice civile, così come modificato dal D.Lgs. 14/2019 art. 375, è entrato in vigore in data 16.03.2019.

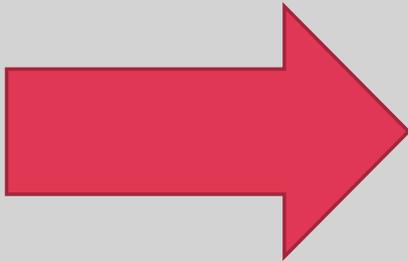
Stabilisce che:



*«L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il **dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa**, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale»*

1.2 ART 2257 CODICE CIVILE

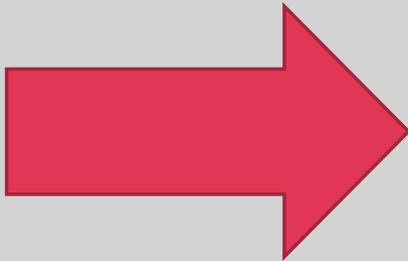
L'articolo 2257 del codice civile attualmente in vigore stabilisce che:



*«L'istituzione degli assetti di cui all'articolo
2086, secondo comma, **spetta
esclusivamente agli amministratori**»*

1.3 ART 2380-BIS CODICE CIVILE

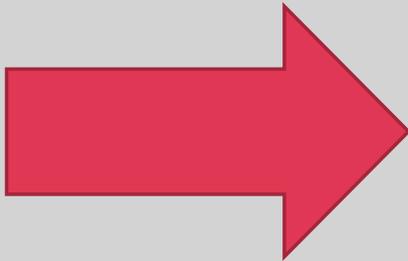
L'articolo 2380-bis del codice civile attualmente in vigore stabilisce che:



*«La gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. **L'istituzione degli assetti di cui all'articolo 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori**»*

1.4 ART 2403 CODICE CIVILE

L'articolo 2403 del codice civile attualmente in vigore stabilisce che:



*«Il Collegio Sindacale **vigila** sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed **in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento**»*

1.5 ART 2409-NOVIES CODICE CIVILE

La medesima disciplina è poi riportata anche in tema di Consiglio di gestione dall'articolo 2409-novies e in tema di Srl dall'articolo 2475 del Codice Civile.

In entrambi i casi si ribadisce che:

**L'ISTITUZIONE DEGLI
ASSETTI DI CUI
ALL'ARTICOLO 2086 SPETTA
ESCLUSIVAMENTE AGLI
AMMINISTRATORI**

1.6 CODICE CRISI E INSOLVENZA

L'obbligo di dotarsi di adeguati assetti è stato da ultimo confermato dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza con l'articolo 3 primo comma.

L'intento del Legislatore è chiaro:

**RILEVARE
TEMPESTIVAMENTE LO
STATO DI CRISI DI IMPRESA
E ASSUMERE LE IDONEE
INIZIATIVE**

1.7 ESTENSIONE DELLA DISCIPLINA

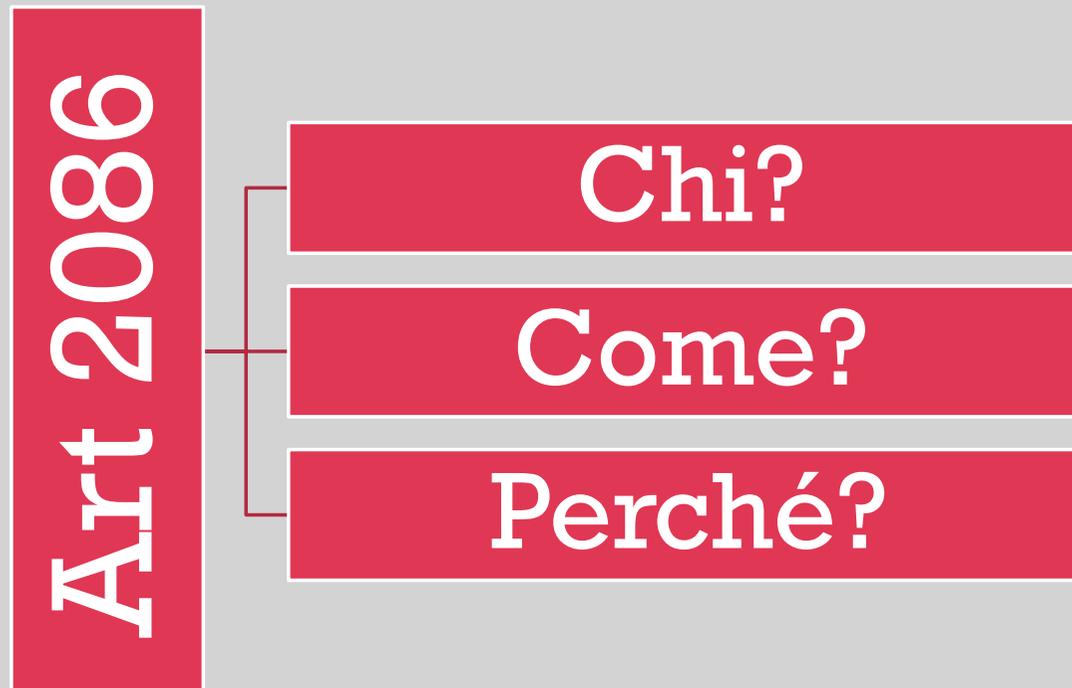
L'obbligo di dotarsi di adeguati assetti era stato inizialmente previsto per le SPA (con la riforma del 2003).

La nuova normativa estende tale obbligo a tutti gli imprenditori operanti in forma societaria o collettiva.

Peraltro il tema dell'adeguatezza era già presente nel TUF nella legge 231/2001.

La novità forse più rilevante riguarda la FINALITA' che vuole avere la norma.

2. DOVERE DI ISTITUIRE ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE: RUOLO DEGLI AMMINISTRATORI E FINALITÀ DELLA NORMA



2.1 DEFINIZIONE DI ASSETTI

ASSETTO ORGANIZZATIVO: Può essere inteso come il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità **(funzionigramma, organigramma e procedure di controllo).**

ASSETTO AMMINISTRATIVO: Può essere inteso come l'insieme delle procedure dirette a garantire l'ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi nelle quali si articolano.

ASSETTO CONTABILE: Può essere inteso come il sistema di rilevazione dei fatti di gestione.

2.2 RUOLO E COMPITI DEGLI AMMINISTRATORI

Predisposizione assetti

Valutazione della loro adeguatezza

Controllo

2.3 RUOLO E COMPITI DEGLI AMMINISTRATORI

Come visto nella slide precedente i compiti degli amministratori, in tema di assetti, sono sostanzialmente tre.

Il compito di **predisporre gli assetti organizzativi** (oltre che quelli amministrativo e contabile) deve, tuttavia, essere costantemente integrato e modificato attraverso lo svolgimento degli altri due compiti.

Infatti gli Amministratori hanno sempre il compito di **valutare l'Adeguatezza** degli assetti e **controllare** e verificare gli output che derivano dagli assetti al fine di intercettare i segnali di una possibile crisi.

Dopodiché hanno, in caso si manifestino segnali di una possibile crisi, l'ulteriore obbligo di attivarsi celermente per adottare le misure idonee al superamento della stessa.

2.4 CHI?

CHI E' INVESTITO DELL'OBBLIGO DI CURARE GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI?

AMMINISTRATORI
DELEGATI

INTERO CDA

2.5 CURA E VALUTAZIONE DEGLI ASSETTI

Dal combinato disposto dei commi 2 e 5 dell'articolo 2381 c.c. si evince che la cura degli assetti è «normalmente» affidata agli **organi delegati**.

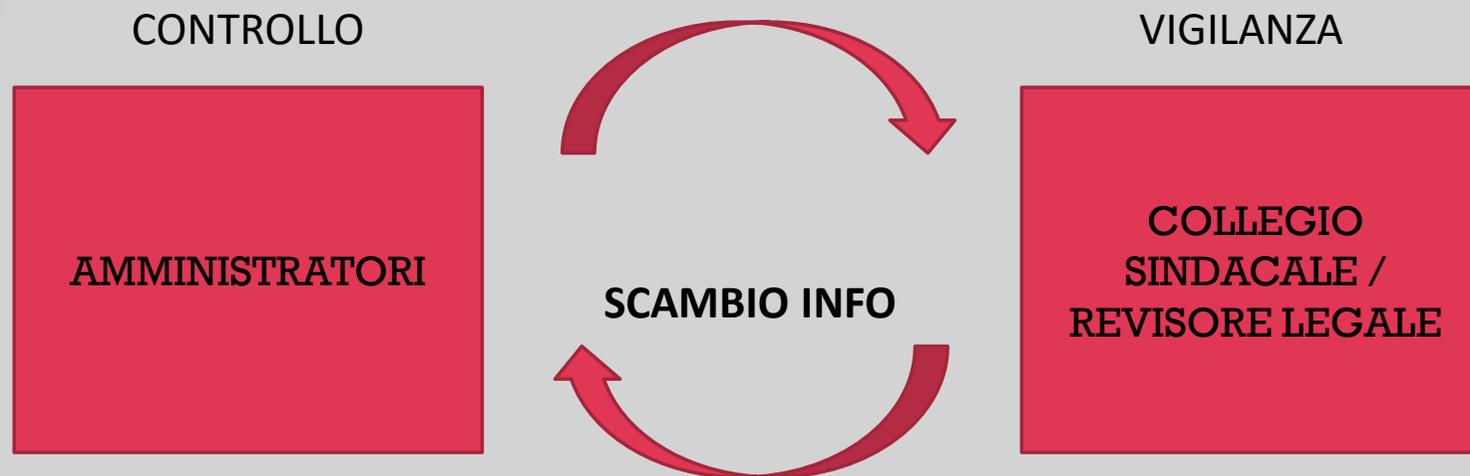
Ad essi infatti spetta la gestione *giorno per giorno* della società e pertanto sono i più adatti a capire le concrete esigenze della società e quindi dotarla di ciò di cui necessita (in termini di assetti organizzativi, amministrativi e contabili).

Tuttavia la competenza degli organi delegati non è esclusiva ed inderogabile poiché è previsto che il Consiglio «... può delegare proprie attribuzioni ...».

Quindi potrebbe essere previsto dallo Statuto o da una delibera del C.d.A. che la cura spetti all'intero Consiglio.

Invece la valutazione dell'adeguatezza degli assetti è inderogabilmente riservata **all'intero Consiglio di Amministrazione** (dovere di agire informati ex. Comma 6 art. 2381).

2.6 CONTROLLO E VIGILANZA SUGLI ASSETTI



2.7 CONTROLLO E VIGILANZA

E' ormai molto sfumata la differenza tra il «controllo» (e la antecedente «valutazione») del Consiglio di Amministrazione e la «vigilanza» del Collegio Sindacale.

Entrambi gli Organi sono tenuti ad accertare in via continuativa che gli assetti siano adeguati, ovvero che la struttura organizzativa funzioni bene e sia in grado di trasmettere tempestivamente all'organo amministrativo o di controllo le eventuali anomalie legate ad una situazione di crisi prospettica o al venir meno della continuità aziendale.

Quello che invece è diversa è la reazione dei due Organi ad un eventuale feedback che può cogliere segnali di crisi.

Il Collegio deve segnalarlo; l'Organo Amministrativo deve cercare di porvi rimedio.

2.8 PERCHE'?

Il motivo che ha spinto il Legislatore a riformare la disciplina e ad inserire obblighi in capo ad amministratori e sindaci in riferimento agli adeguati assetti, e soprattutto in termini di obblighi di segnalazione e di reazione, è il dichiarato obiettivo di:

**INTERCETTARE
PRECOCEMENTE LA CRISI E
PORVI RIMEDIO**

Ciò sul presupposto che la crisi rappresenta un danno per l'intero sistema economico e per i creditori.

3. L'ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

Nell'articolo 2086 c.c. si indica che l'assetto organizzativo deve essere adeguato **alla natura e alle dimensioni dell'impresa.**

Non c'è una definizione legislativa generale di adeguatezza degli assetti organizzativi e gli imprenditori sono liberi di definirli come meglio ritengono.

Le società sono comunque tenute a dotarsi di procedure che siano proporzionate alle caratteristiche, alla complessità dell'attività svolta e alle dimensioni dell'impresa (volume di affari, numero di dipendenti ecc).

Ci sono normative e regolamenti di settore che danno indicazioni utili e prevedono specifiche norme organizzative.

Sono rilevanti le indicazioni fornite dalle **Norme di Comportamento del Collegio Sindacale** redatte dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.

3.1 L'ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

E' difficile individuare una nozione univoca di «adeguatezza» degli assetti poiché:

1. Mancano riferimenti normativi specifici;
2. Ci sono molti criteri e /o parametri che possono essere utilizzati;
3. Non esiste un assetto adeguato valido per tutte le realtà aziendali;
4. Occorre ogni volta tenere di conto della realtà di riferimento e dunque tenere a mente il principio di proporzionalità ovvero di adeguatezza rispetto a natura e dimensioni;

3.2 OBIETTIVI DEGLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

Aldilà delle definizioni legislative gli assetti organizzativi, per essere ritenuti **adeguati**, devono essere strutturati in modo da consentire di:

1. Rilevare gli squilibri di carattere patrimoniale ed economico-finanziario (rapportati alle caratteristiche dell'impresa e dell'attività svolta);
2. Verificare la sostenibilità dei debiti e la continuità aziendale per i 12 mesi successivi;
3. Ricavare informazioni necessarie per eseguire il test pratico per l'accesso alla composizione negoziata della crisi;
4. Permettere all'imprenditore di porre in essere quanto possibile al fine di uscire dalla situazione di crisi che eventualmente si sia palesata e dunque il recupero della continuità aziendale.

3.3 OBIETTIVI DEGLI ADEGUATI ASSETTI AMMINISTRATIVI E CONTABILI

Gli assetti amministrativi e contabili devono invece consentire:

- a) Completa, tempestiva ed attendibile rilevazione contabile e la rappresentazione dei fatti di gestione;
- b) La produzione di informazioni valide ed utili per le scelte di gestione e la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- c) La produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio di esercizio;

In altre parole l'output degli assetti amministrativo e contabile deve essere la completezza e la correttezza dei dati economico-finanziari.

3.4 OBIETTIVI DEGLI ADEGUATI ASSETTI

Le scelte dell'Organo Amministrativo restano insindacabili.

Un assetto può tuttavia dirsi **adeguato** quando le scelte che sono alla base della sua costruzione rispondono a criteri di **razionalità economica** e quando il modello scelto permette di consentire la tutela di tutti i portatori di un interesse.

L'assetto adeguato deve poter consentire all'imprenditore di:

PIANIFICARE
(nel medio periodo)

PROGRAMMARE
(nel breve periodo)

3.5 A COSA SERVONO GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI?

E' di tutta evidenza il nesso tra adeguati assetti dell'impresa e tempestiva adozione e attuazione delle misure atte al superamento della sua crisi.

Gli adeguati assetti sono **funzionali** alla tempestiva rilevazione della crisi.

Per **crisi** si intende:

lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi

Per **insolvenza** si intende:

lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni

3.6 SEGNALI DI CRISI

Tra gli altri, costituiscono segnali di crisi:

1. L'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
2. L'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
3. L'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e altri intermediari finanziari che siano scaduti da più di 60 gg o che abbiano superato da almeno 60 gg il limite degli affidamenti (che rappresentino almeno il 5% del totale delle esposizioni);
4. L'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie verso il Fisco (indicate dettagliatamente all'articolo 25-novies comma 1)

3.7 A COSA SERVONO GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI?

L'importanza dell'obiettivo di intercettare i segnali della crisi non appena si manifestano, deriva dal fatto che le possibilità di salvaguardare i valori di un'impresa in difficoltà sono direttamente proporzionali alla tempestività dell'intervento di risanamento, mentre il ritardo nel percepire i segnali di una crisi fa sì che, nella maggior parte dei casi, questa degeneri in vera e propria insolvenza sino a diventare irreversibile (con grande danno per i creditori). Ancora una volta si ribadisce l'obiettivo:

**INTERCETTARE
PRECOCEMENTE LA CRISI E
PORVI RIMEDIO**

3.8 LEGAMI CON GLI ASSETTI AMMINISTRATIVO E CONTABILE

Gli assetti amministrativi e contabili sono fortemente correlati a quelli organizzativi, rappresentando, di fatto, un sottosistema di questi ultimi, che consentono di determinare e verificare, a livello previsionale e/o consuntivo l'andamento della gestione e i risultati dalla stessa prodotti in termini economico-finanziari, favorendo la tempestiva rilevazione di situazione di crisi e perdita di continuità aziendale.

E' di tutta evidenza come gli assetti amministrativi e contabili debbano fornire rapidamente le informazioni che permettono agli Amministratori di prendere le dovute decisioni in tempi rapidi.

Tali flussi di informazioni dipendono tuttavia dall'implementazione di assetti organizzativi adeguati.

4. PREDISPOSIZIONE E CONTENUTO DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

Abbiamo già detto che non esiste una definizione legislativa degli adeguati assetti.

Tuttavia secondo le Norme di Comportamento del CNDCEC un assetto organizzativo adeguato deve basarsi su:

1. Redazione di un **organigramma aziendale** con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità;
2. Esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dei soggetti ai quali sono attribuiti o relativi poteri;
3. Esistenza di procedure che assicurino efficienza ed efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi;
4. Esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata competenza a svolgere le funzioni assegnate;
5. Presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento ed effettiva diffusione.

4.1 PREDISPOSIZIONE E CONTENUTO DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

L'elemento essenziale di un adeguato assetto organizzativo è rappresentato dal

**SISTEMA DI CONTROLLO
INTERNO**

Inteso come un insieme di regole, strutture e procedure, volte a consentire, attraverso l'identificazione, misurazione e gestione dei principali rischi, una conduzione sana e corretta dell'impresa, coerente con gli obiettivi.

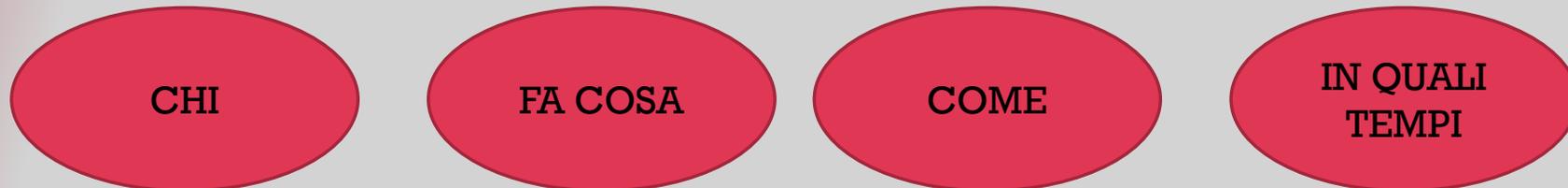
4.2 SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Il sistema di controllo interno deve essere in grado di addivenire al raggiungimento di:

- **Obiettivi strategici:** che devono assicurare la conformità delle scelte degli Amministratori alle direttive ricevute e all'oggetto sociale. Devono inoltre garantire la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- **Obiettivi operativi:** che devono garantire l'efficacia delle attività aziendali;
- **Obiettivi di reporting:** che devono garantire l'attendibilità e affidabilità dei dati generati;
- **Obiettivi di conformità:** che devono garantire la conformità delle attività aziendali alle leggi, regolamenti ecc.

4.3 LA COSTRUZIONE DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

La logica sottesa alla predisposizione degli assetti organizzativi dovrebbe basarsi sulla risposta alle seguenti domande:



4.4 LA COSTRUZIONE DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

In questo senso la struttura dell'assetto organizzativo che risponda alle domande della slide precedente potrebbe essere costruita seguendo la seguente scaletta:

1. Definizione dell'organigramma aziendale (chi)
2. Definizione delle mansioni e delle responsabilità (fa cosa)
3. Definizione delle procedure (come)
4. Timing dei processi aziendali (in quali tempi)

4.5 LE REGOLE DA SEGUIRE

La predisposizione di un buon assetto organizzativo si dovrebbe basare sulle seguenti regole:

1. **La separazione**, contrapposizione e integrazione delle funzioni aziendali di supervisione, gestione e controllo (deleghe e poteri definiti).
2. **I ruoli** assegnati sono **adeguati** alle competenze delle risorse che li rivestono (selezione del personale).
3. **Processi chiari**: intesi come insieme di attività attuate in ordine logico e temporale per raggiungere un obiettivo.
4. **Procedure** che garantiscono corretta registrazione delle informazioni aziendali.
5. **Budget operativi**

4.6 COME METTERLE IN PRATICA

Gli strumenti di cui un'azienda dovrebbe dotarsi sono:

1. **Un organigramma** aggiornato e completo che rappresenti le gerarchie e le funzioni, con ruoli e responsabilità.
2. **Un mansionario** che riporti i compiti di ciascuno, ampiezza delle funzioni attribuite (documento definito «Compiti e Responsabilità»).
3. **Un documento** (definito «Deleghe e Poteri») nel quale vengono precisate le attribuzioni di poteri di esterni alle diverse funzioni.
4. **Un manuale dei flussi** che descriva le principali fasi dell'attività aziendale. Indicando procedure operative e di autorizzazione.
5. **Regolamenti interni** e mappature dei processi aziendali
6. **Sistema informatico** adeguato alle dimensioni della società

4.7 GLI ASSETTI E DIMENSIONE DI IMPRESA

Inevitabilmente al crescere dell'impresa sotto il profilo dimensionale deve corrispondere un parallelo e necessario incremento degli assetti.

Gli assetti organizzativi dovrebbero prevedere una maggiore analiticità delle procedure; dovrebbero pertanto esserci processi che descrivono le singole fasi e sotto-fasi dell'attività.

Gli assetti amministrativi e contabile dovrebbero prevedere l'impiego di strumenti informatici efficienti; i software dovrebbero permettere la riclassificazione dei dati contabili e l'analisi di bilancio per indici e una rendicontazione dei risultati almeno mensile.

Nel caso di grandi appalti o commesse dovrebbe esserci idonei centri di costo per seguire l'evolversi della commessa e cogliere eventuali disallineamenti rispetto ai budget previsti.

4.8 ALCUNI DOCUMENTI NECESSARI

Alcuni necessari documenti che dovrebbero consentire agli Amministratori di «agire informati» sono:

**Bilanci
Infrannuali**

**Budget
di cassa**

**Budget
economico**

4.9 SITUAZIONI INFRANNUALI

Per intercettare tempestivamente i segnali della crisi è fondamentale effettuare un monitoraggio costante dell'andamento economico e gestionale.

È importante redigere **situazioni di verifica infrannuali** adeguatamente assestate.

Le situazioni infrannuali dovrebbero essere almeno trimestrali, (meglio se mensili!!).

Queste situazioni potranno consentire di:

1. Verificare scostamenti rispetto al medesimo periodo dell'esercizio precedente;
2. Determinare alcuni indicatori chiave e il loro andamento storico;
3. Verificare lo scostamento da eventuale indicatori settoriali.

4.10 PIANIFICAZIONE FINANZIARIA

La pianificazione finanziaria è probabilmente il momento più importante dell'attività organizzativa e gestoria.

Il **budget di tesoreria** ossia un piano finanziario che evidenzia i flussi di cassa attesi è fondamentale al fine di individuare eventuali indizi di crisi.

Deve rappresentare entrate ed uscite attese dell'impresa e dunque la capacità dell'impresa di far fronte ai propri impegni finanziari.

Il budget di tesoreria consente di stimare le entrate e le uscite attese dalla gestione corrente (incasso clienti, pagamento fornitori, personale ecc), dalla gestione finanziaria (finanziamenti di terzi e apporti dei soci, rimborso di finanziamenti) e dalla gestione patrimoniale (investimenti e disinvestimenti).

4.11 FAC SIMILE BUDGET TESORERIA

Budget di tesoreria	gen-23	feb-23	mar-23	apr-23	mag-23	giu-23	Totale semestre
<u>Disponibilità cassa iniziali</u>							
Incassi clienti							
Altri incassi							
Pagamento acquisti m.p. e merci							
Pagamento servizi							
Pagamento god.to beni di terzi							
Pagamento personale							
Proventi e oneri finanziari							
Oneri diversi di gestione							
<u>Flusso finanziario attività operativa</u>							
Entrate da investimento							
Uscite da investimento							
<u>Flusso finanziario attività investimento</u>							
Entrate da finanziamento							
Uscite da finanziamento							
<u>Flusso finanziario attività finanziamento</u>							
Totale entrate							
Totale uscite							
<u>Disponibilità cassa finali</u>							

4.12 BUDGET ECONOMICO

La pianificazione economico, le previsioni, i dati prospettici stanno diventando elementi imprescindibili della gestione aziendale.

In questo senso stanno superando il bilancio annuale poiché formalizzato troppo in ritardo per poter essere un utile strumento di gestione.

È dunque fondamentale per la società predisporre un **budget economico** (meglio se anche patrimoniale).

Le situazioni infrannuali consentiranno l'analisi degli scostamenti rispetto alle previsioni del budget e consentiranno eventuali aggiustamenti in corso.

Si dovrebbero avere disponibili sia il dato consuntivo (dell'anno in corso e di quello precedente), sia il budget (annuale e di periodo) sia il forecast atteso.

4.13 FAC SIMILE BUDGET ECONOMICO

	giu-21	giu-22	giu-22	dic-22	dic-22
	consuntivo	consuntivo	budget mensilizzato	forecast	Budget
-					
Fatturato					
Valore della produzione					
....					
....					
....					
....					
EBITDA					
....					
....					
EBIT					
....					
....					
....					
RISULTATO					

5. VIGILANZA SULL'ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI: IL RUOLO DEL COLLEGIO SINDACALE/REVISORE LEGALE

Come anticipato sopra, a norma dell'articolo 2403 del codice civile, il Collegio Sindacale ha il compito di **vigilare** sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

Questo tipo di controllo è ad ampio raggio sul concreto funzionamento della società che deve essere svolto strumentalmente rispetto al dovere di vigilanza sull'attività di gestione in generale e sul rispetto di legge e statuto.

Ai Sindaci è affidato il compito di controllare che gli amministratori abbiano effettuato scelte razionali e ragionevoli, valutando rischi, costi e benefici attesi delle medesime.

Suddette scelte derivano proprio dall'implementazione di adeguati assetti.

5.1 RELAZIONE TRA COLLEGIO SINDACALE/REVISORE LEGALE E ADEGUATI ASSETTI

Le norme di comportamento del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili indicano le **modalità e i criteri** con le quali il Collegio deve effettuare la propria attività di vigilanza.

Le norme di riferimento sono in particolare:

1. Norma 3.5
2. Norma 3.6
3. Norma 3.7

5.2 NORMA 3.5

La norma 3.5 invita il Collegio a vigilare sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo ed in particolare a porre attenzione a:

1. Completezza delle funzioni aziendali esistenti
2. Separazione e contrapposizione delle responsabilità nei compiti e nelle funzioni
3. Chiara definizione delle deleghe e dei poteri di ciascuna funzione

L'obiettivo è quello di accertare l'esistenza di adeguate procedure interne, nonché di verificare l'adeguatezza e l'efficacia dei flussi informativi generati.

5.3 NORMA 3.5

Nel corso dell'attività di vigilanza il Collegio chiede all'Organo Amministrativo flussi informativi con periodicità e approfondimenti legati alla valutazione dei rischi associati, sull'attività di monitoraggio dell'adeguatezza degli assetti organizzativi e sulle misure adottate (o che intende adottare) per rimediare a eventuali carenze significative riscontrate.



5.4 NORMA 3.6

La norma 3.6 invita il Collegio a vigilare sull'adeguatezza e sul funzionamento del **sistema di controllo interno** tenendo conto delle dimensioni e della complessità della società.

Il sistema di controllo interno è il perno degli adeguati assetti.

Il sistema di controllo interno, per essere adeguato, deve permettere la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di rischio aziendale e ne consente il costante monitoraggio e la corretta gestione.

Questo tipo di vigilanza, seppur non espressamente prevista dal c.c., viene raccomandata dal consiglio Nazionale nell'ambito della vigilanza sull'assetto organizzativo. Deve consentire:

1. Monitoraggio fattori di rischio
2. Emersione e corretta gestione delle criticità

5.5 NORMA 3.7

La norma 3.7 invita il Collegio a vigilare sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile.

L'assetto amministrativo e contabile è adeguato se permette:

1. La completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile dei fatti di gestione;
2. La produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;
3. La produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio di esercizio;

È molto importante lo scambio di informazioni con il revisore legale, in particolare in riferimento agli aspetti di attendibilità del sistema contabile.

5.6 NORMA 3.7

In sintesi il Collegio Sindacale deve:

- A. Vigilare che l'assetto amministrativo e l'assetto contabile siano adeguati e concretamente funzionanti;
- B. Verificare l'esistenza di un sistema idoneo ad assicurare la completezza e la correttezza dei dati economico – finanziari;
- C. Esprimere un giudizio sull'efficienza e sulla funzionalità del sistema, anche alla luce dei rischi emersi in tali aree operative.

5.7 TEST A CAMPIONE

Le norme 3.5, 3.6 e 3.7 richiamano la possibilità che il Collegio si avvalga di appositi test di conformità a campione.

Tali test non sono comunque obbligatori ma risultano un'opportunità.

Non sono infatti condizione necessaria per poter formulare un adeguato giudizio in quanto sul tema:

- Il dato normativo risulta estremamente generico e privo di connotazioni pratiche
- Sussiste l'estrema variabilità del campo di indagine poiché condizionato dalle caratteristiche, dalla natura e dalle dimensioni della società.

5.8 POTERI DI CONTROLLO

Le norme di comportamento dedicano il capitolo 5 ai poteri di ispezione e controllo che vengono attribuiti al Collegio Sindacale.

Tali poteri sono funzionali anche all'attività di vigilanza sugli adeguati assetti.

Suddetti poteri devono essere esercitati anche attraverso il costante scambio di informazioni con altri soggetti preposti al controllo societario, se nominati (il revisore legale dei conti, l'internal auditor, l'Organismo di Vigilanza ecc.).

Il Collegio rappresenta il punto di incontro dei flussi informativi tra i diversi organi e le diverse funzioni sociali.

5.9 CARATTERISTICHE DEL POTERE DI CONTROLLO

Le caratteristiche del potere di controllo esercitabile dal Collegio Sindacale possono essere di seguito riassunte:

1. Le ispezioni sono effettuabili in qualunque momento, senza alcuna limitazione e o restrizione;
2. Le ispezioni sono esercitabili anche individualmente (anche se è preferibile che siano collegiali);
3. Agli Amministratori possono essere richieste notizie sull'andamento delle operazioni sociali, singoli affari ecc.;
4. È opportuno ricevere una informativa periodica sia dagli organi delegati (obbligatoria) che dal preposto al sistema di controllo interno;
5. È opportuno effettuare un incontro con il revisore legale quantomeno in occasione delle fasi di avvio dell'attività di revisione e di quelle conclusive di verifica del bilancio.

5.10 OBBLIGHI DI SEGNALAZIONE

E' fondamentale quanto stabilito dall'attuale art 25 – octies del Codice della Crisi e dell'Insolvenza. Infatti ai sensi di tale articolo

L'organo di controllo societario **segnala, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di accesso alla composizione negoziata**

La segnalazione è motivata e deve essere trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell'avvenuta ricezione (sia per motivi di prova sia per ragioni di controllo della risposta dell'Organo Amministrativo).

Deve contenere la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese.

La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini della responsabilità prevista dall'articolo 2407 del codice civile.

5.11 OBBLIGHI DI SEGNALAZIONE: A CHI COMPETE?

Il dovere di segnalazione indicato prima si applica a:

1. Collegio Sindacale
2. Sindaco Unico
3. Comitato di Controllo o Collegio di Sorveglianza (per le Spa con sistema monistico)

N.B. Non compete invece al Revisore Legale delle S.r.l.

5.12 OBBLIGHI DI SEGNALAZIONE

In questo senso la norma 11.2 del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti specifica che il Collegio Sindacale è chiamato a vigilare sulla validità degli assetti (sotto un profilo informativo e procedurale) di rilevare tempestivamente gli indizi di crisi della società, al fine di evitare la futura insolvenza.

In altre parole il Collegio deve:

- Valutare se l'Organo Amministrativo provvede, periodicamente, a verificare il presupposto che assicura l'assenza di indicatori di crisi;
- Vigilare sull'adozione di procedure idonee a monitorare l'andamento della gestione e la sua prevedibile evoluzione, nonché ad evidenziare una pianificazione della gestione che possa garantire l'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

5.13 OBBLIGHI DI SEGNALAZIONE

Dopo la segnalazione i Sindaci devono verificare la risposta da parte dell'Organo Amministrativo (che deve arrivare in un congruo termine, comunque non superiore a 30 gg).

Inoltre, a norma dell'articolo 37 comma 2 del Codice della Crisi e dell'Insolvenza, i Sindaci sono legittimati a chiedere l'apertura della liquidazione giudiziale, nel caso in cui non ricevano una risposta da parte dell'Organo Amministrativo o quella ricevuta non sia soddisfacente.

I sindaci infine sono i destinatari della comunicazione che devono fare le Banche e gli altri Intermediari Finanziari nel momento in cui comunicano al cliente variazioni, revisioni o revoche degli affidamenti.

6. RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI E DEL COLLEGIO SINDACALE: CENNI

Per quanto riguarda gli Amministratori in relazione agli adeguati assetti di cui all'articolo 2086 c.c. può considerarsi pacifico che tanto il radicale inadempimento quanto l'inesatto adempimento di tali specifiche obbligazioni costituiscano potenziali fonti di responsabilità per gli amministratori.

Anzi si può ipotizzare che saranno, forse, nel futuro uno dei principali fondamenti delle azioni di responsabilità che potranno essere attivate.

Allo stesso modo sarà fonte di responsabilità la mancata tempestiva attivazione per l'adozione di uno degli strumenti previsti per il superamento della crisi.

6.1 RESPONSABILITÀ DEGLI AMMINISTRATORI E DEL COLLEGIO SINDACALE: CENNI

Per quanto riguarda i Sindaci sono responsabili solidalmente agli Amministratori per i fatti e le omissioni di questi.

Dunque è compresa anche l'inadeguatezza degli assetti, in considerazione del già citato principio di proporzionalità, quando il danno non si sarebbe prodotto se avessero vigilato in conformità agli obblighi previsti dalla propria carica.

Devono dunque ricorrere 3 presupposti:

- Condotta illecita degli Amministratori
- Omesso adempimento di un obbligo di controllo da parte del Collegio
- Danno per la società e nesso causale