

Analisi delle potenziali sovrapposizioni tra le aree oggetto di controllo

11

di Daniele Bernardi, Patrizia Riva

SOMMARIO

11.1 I controlli interni, la base per una efficiente corporate governance

11.1.1 I soggetti deputati ai controlli, la base per un'efficace corporate governance

11.2 Sovrapposizioni nei controlli e apporti di collaborazione tra organi di controllo

11.3 Flussi informativi: la centralità del Collegio Sindacale

11.3.1 Collegio Sindacale, Consiglio di Amministrazione e Comitati

11.3.2 Collegio Sindacale e Soggetto incaricato della revisione legale dei conti

11.3.3 Collegio Sindacale e Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari

11.3.4 Collegio Sindacale e *Internal Auditor*

11.3.5 Collegio Sindacale e Organismo di Vigilanza

11.3.6 Da una sommatoria di controlli policentrici a un sistema organizzato di controllo

11.1 I controlli interni, la base per una efficiente corporate governance

11.1.1 I soggetti deputati ai controlli, la base per un'efficace corporate governance

Come analizzato nei capitoli che precedono, gli ultimi anni sono stati caratterizzati da numerosi interventi legislativi finalizzati a valorizzare l'efficienza dei controlli nell'ambito dell'impresa, sia in ottica di evoluzione del sistema di governance aziendale sia in risposta alla ormai ultrannuale recessione o scarsa crescita che ha interessato i mercati, i settori d'attività e gli operatori economici¹.

In questa situazione evolutiva d'intensificazione ed espansione dei controlli occorre interrogarsi su alcuni aspetti e, in particolare, ci si deve chiedere se i controlli e/o i controllori siano troppi, se siano ben allocati i loro compiti e, soprattutto, se, in un sistema dov'è prevista una pluralità di soggetti deputati a queste attività, siano sostanzialmente efficienti ed efficaci.

I controlli societari devono essere valutati tenendo in considerazione, in via prioritaria, due elementi:

- l' articolazione di ruoli e responsabilità negli organi deputati al governo societario,
- l'enfasi consolidata alla necessaria adeguatezza dell'organizzazione aziendale in ordine ai doveri a carico degli organi di governo societario d'istituire *“un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'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”*²

Una analisi sul sistema dei controlli è, altresì, influenzata dalla presenza nell'ordinamento, per le società per azioni, di tre modelli di amministrazione e controllo.

Tuttavia, l'introduzione dei modelli dualistico e monistico non ha raggiunto gli scopi auspicati dalla riforma del 2003, in quanto l'adesione ai nuovi modelli è rimasta molto contenuta e la presenza di modelli organizzativi alternativi richiede la definizione delle nozioni essenziali di amministrazione e controllo

¹ Da ultimo, il decreto legislativo 12 gennaio 2019 n.14 “ *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della Legge 19 ottobre 2017, n. 155*” che ha introdotto “nuovi” compiti a per gli imprenditori, amministratori, organi di controllo e revisori.

² Artt. 375 e 377 del D.L. 12 gennaio 2019 n.14 per le modifiche introdotte all'art. 2086 del codice civile.

partendo dall'analisi del modello tradizionale per poi valutare le ricadute di questi sugli altri modelli, almeno per le linee essenziali.

Il sistema tradizionale è ancora, infatti, il modello di riferimento del nostro ordinamento, ma vanno rilette in chiave più attuale le funzioni di governo e controllo, assegnate in questo modello a due organi interni distinti: il Consiglio d'amministrazione e il Collegio Sindacale e, per quanto riguarda il controllo dei conti, a una funzione, esterna alla governance, di revisione legale.

L'organo di governo nelle società per azioni – ma, per analogia, anche nelle società a responsabilità limitata – è l'unico responsabile della funzione di gestione³ che si articola:

- nell'esame e nell'approvazione dei piani strategici;
- nella valutazione periodica dell'andamento gestionale e dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi prefissati;
- nella progettazione e valutazione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile funzionale a raggiungere tali obiettivi, con particolare riferimento al sistema di controllo interno volto alla puntuale valutazione, presidio, gestione e monitoraggio dei rischi aziendali.

Le funzioni strategiche e organizzative sono centrali nell'attività di governo dell'impresa.

Nella definizione dei piani strategici e nella progettazione e valutazione del sistema organizzativo, amministrativo e contabile (lo SCI nel seguito), concorrono, con ruoli diversi ma entrambi essenziali, sia gli organi delegati nell'ambito del Consiglio d'amministrazione sia gli amministratori non operativi ma deleganti.

Infatti:

- la componente delegata dell'organo di governo si occupa della gestione operativa e dell'attuazione delle linee strategiche;
- la componente delegante attribuisce le funzioni di gestione ai delegati ed esercita la funzione di vigilanza e monitoraggio sull'operato dei primi, mediante costanti flussi informativi.

Nell'organo collegiale tale suddivisione dei compiti, è ben formalizzata nell'art. 2381 codice civile e il contenuto del terzo comma di questi (C.f.r. “... sulla base delle informazioni ricevute (dagli organi delegati, N.d.R.), valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile

³ “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”, art. 2380 bis del codice civile come modificato dall'art. 377 del D.L. 12 gennaio 2019 n. 14.

della società; quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società, valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione”), e costituisce il primo, fondamentale, presidio di controllo.

Fatta questa premessa, conviene ricordare che, come visto più dettagliatamente nei capitoli precedenti, le regole in materia dei controlli societari sono affidate ad un complesso apparato normativo che è articolato in fonti di rango diverso: il codice civile, il Testo Unico dell’intermediazione finanziaria (D.Lgs. 58/1998), per le società vigilate, il D.Lgs. 231/2001 sulla responsabilità degli enti.

Completano il quadro le norme regolamentari delle autorità di Vigilanza – Consob, Banca d’Italia – per le società definite “Enti d’Interesse Pubblico” (EIP nel seguito), e “Enti sottoposti al regime intermedio” di cui agli artt. 16 e 19 bis del D.Lgs. 39/2010.

In tema di disciplina dei controlli, non si può, infine, prescindere dalle indicazioni di *best practice* dal Codice di Autodisciplina delle società quotate 2018⁴, sia dal nuovo Codice di Corporate Governance 2020⁵, che, avuto riguardo ad un principio di proporzionalità, forniscono utili indicazioni e ricadute operative anche per i sistemi di *governance* di società diverse dalle emittenti.

11.2 Sovrapposizioni nei controlli e apporti di collaborazione tra organi di controllo

Il sistema dei controlli e la ripartizione di questi tra i vari attori che lo compongono, con ruoli, funzioni e responsabilità diverse, per essere efficiente ed efficace, deve necessariamente far sì che i diversi soggetti coinvolti interagiscano tra di loro.

Tale assunto, tuttavia, non sempre è chiaramente desumibile dalle norme di legge e secondarie che, generalmente, non specificano con precisione le tipologie di informazioni, i metodi di comunicazione e, in alcuni casi, le tempistiche con cui devono circolare.

⁴ Comitato per la Corporate Governance, Codice Autodisciplina, edizione 2018, in vigore sino al 31 dicembre 2020.

⁵ Come già evidenziato nei precedenti capitoli, nel gennaio 2020 è stata emanata la versione aggiornata del Codice (ora denominato) di Corporate Governance. Il Codice sarà applicato su base volontarie dalle società a “partire dal primo esercizio che inizia successivamente al 31 dicembre 2020” ed è neutrale rispetto al modello societario concretamente adottato dalla società, tradizionale, monistico o dualistico, e l’applicazione del Codice è improntata a principi di flessibilità e proporzionalità.

Inoltre le dinamiche dei sistemi di controllo aziendale non consentono una distinzione ben definita tra controllo sulla gestione aziendale e controllo amministrativo contabile avendo tutte riflessi sia in ambito gestionale sia in ambito amministrativo – contabile.

Con riferimento agli organismi di controllo propri del sistema di governance tradizionale una prima suddivisione è ascrivibile nella differenza tra:

- vigilanza e controllo desumibile dai controlli sulla legalità e correttezza dell'amministrazione ex artt. 2403 del c.c. (o art. 149 del TUF), assegnati al Collegio Sindacale,
- controllo amministrativo-contabile ex D.Lgs. 39/2010 che spetta al revisore legale.

Ma non è sufficiente questa distinzione se si considerano i riferimenti legali che enfatizzano, giustamente, l'importanza nella progettazione e valutazione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile funzionale per raggiungere gli obiettivi dell'impresa, con particolare riferimento al sistema di controllo interno volto alla puntuale valutazione, presidio, gestione e monitoraggio dei rischi aziendali con precisi compiti assegnati, come visto:

- al Consiglio di Amministrazione,
- ai componenti del consiglio, non esecutivi e/o indipendenti (art. 2381 del c.c.),
- ai comitati ossia agli organi endoconsiliari previsti dal Codice di Auto-disciplina 2018 e dal nuovo Codice di Corporate Governance 2020, in particolare al Comitato Controllo e Rischi,
- all'amministratore incaricato di sovrintendere al sistema di controllo⁶,
- al dirigente preposto,
- nonché al Collegio Sindacale nella sua veste di "comitato per il controllo e la revisione contabile" previsto dall'art. 19 del D.Lgs. 39/2010 negli EIP.

Del pari i controlli effettuati dall'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 sono, anche se solo in parte, sovrapponibili rispetto ai controlli dell'*internal auditing* e del Collegio Sindacale: quest'ultima criticità è risolvibile assegnando al collegio anche la funzione di O.d.V. con, però, criticità legate all'efficacia di quest'opzione dipendenti dalla tipologia di attività e complessità organizzativa esercitata dalla società, che, in alcuni casi, richiedono professionalità ed esperienze che, generalmente, non sono proprie dei componenti il collegio.

⁶ Si tratta di una figura, come già sottolineato in precedenti capitoli, non più prevista nel Codice di Corporate Governance 2020, che ha affidato questo ruolo al *Chief Executive Officer* con ciò operando sia una semplificazione sia eliminando una sovrapposizione di ruoli.

Prima di entrare nel merito delle sovrapposizioni, peraltro già evidenti ripercorrendo i diversi ruoli definiti nei capitoli precedenti, e di cercare di fornire un metodo di loro riduzione per migliorare l'efficienza del sistema dei controlli, è opportuno partire dai tre livelli in cui sono articolate le funzioni controllo:

- 1. Controlli di primo livello**, che gestiscono e definiscono i controlli “di linea”, propri *dei processi operativi*, cioè le verifiche svolte sia da chi mette in atto una determinata attività, sia da chi ne ha la responsabilità diretta di supervisione; in altri termini si tratta dei sistemi di contabilità analitica, gestionali, di budget, pianificazione e reporting che permettono la amministrazione e il controllo dell'attività aziendale;
- 2. Controlli di secondo livello**, che monitorano 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;
- 3. Controlli di terzo livello**, che hanno come obiettivo la valutazione della funzionalità complessiva del *sistema di controllo interno* dell'azienda.

Proprio su questi ultimi è concentrato l'operato di una pluralità di organi interni ed esterni alla governance e di soggetti (gli amministratori non esecutivi e/indipendenti, l'amministratore incaricato di sovrintendere allo SCI e ai rischi – il CFO nel nuovo Codice di *Corporate Governance* 2020 –, il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili negli emittenti, il Collegio Sindacale, l'Organismo di Vigilanza, l'*Internal Audit*) che operano su aree speculari nella verifica del corretto funzionamento delle procedure di controllo e nel riscontro dell'adeguatezza dei concreti assetti organizzativi aziendali.

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

Oltre agli organi delegati, ai quali spetta il compito di curare l'adeguatezza degli assetti, anche il Dirigente Preposto ex L. 262/2005 è coinvolto in tale funzione.

Tale figura deve, infatti, come visto nel Capitolo 7, predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio, che fanno parte del sistema amministrativo-contabile (art.154- bis, terzo comma del TUF), la cui adeguatezza è infine curata dagli organi delegati (art. 2381, quinto comma, c.c.).

Nelle società emittenti sono previsti obblighi di attestazione, da parte:

- del Dirigente Preposto,
- e degli Amministratori esecutivi, circa l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure amministrative e contabili (art. 154-bis, quinto comma, lettera a, TUF),

sul cui rispetto effettivo è, poi, tenuto in primis a vigilare:

- il *plenum* consiliare (art. 154-bis, comma 4, TUF), e nell'ambito dei rispettivi ruoli,
- il Collegio Sindacale nel suo ruolo legale ex art. 2403 c.c. (o 149 del TUF), e, negli Enti di Interesse Pubblico (EIP), anche nella sua veste di comitato per il controllo e la revisione contabile, e infine,
- il revisore legale.

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 consiglio di valutare l'adeguatezza del sistema amministrativo – contabile (art. 2381, terzo comma, c.c.) e dall'altro lato, a quello del Collegio Sindacale di vigilare sull'adeguatezza e l'affidabilità del sistema stesso (artt. 2403 c.c., 149, primo comma, lettera c, TUF).

È difficoltoso anche identificare una 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.

Una prima, parziale, soluzione di queste sovrapposizioni consiste nel concentrarsi sul differente contenuto dei poteri – doveri attribuiti dalla legge ai due organi.

Ne deriva che:

- l'attività valutativa dell'organo amministrativo è orientata soprattutto alla *determinazione e al perseguimento degli obiettivi aziendali e di supervisione strategica, in vista del costante miglioramento dell'assetto organizzativo e operativo delle società;*
- 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 2018 e quindi per il futuro (dal 2021) al Codice Corporate Governance 2020, – inoltre – il Comitato Controllo e Rischi interviene nell'ambito del controllo degli assetti delineati dagli organi delegati e la sua attività in parte si sovrappone con

quella del Collegio Sindacale. Il comitato, infatti, deve riferire periodicamente al consiglio sull'adeguatezza del complessivo sistema di controllo interno e di gestione dei rischi che è parte integrante e inscindibile della struttura organizzativa della società, sulla cui adeguatezza vigila, il Collegio Sindacale.

Anche le funzioni dell'Organismo di Vigilanza (quando non formato dall'Organo di Controllo, Collegio Sindacale o gli organi preposti al controllo nei sistemi di governance alternativi), presentano elementi di sovrapposizione con i compiti degli organi sociali che, a vario titolo, sovrintendono agli assetti organizzativi ed ancor di più quando i due organismi sono separati. Il controllo dell'Organismo di Vigilanza in ordine al funzionamento del modello di prevenzione dei reati-presupposto, infatti, può sovrapporsi sia alle competenze del Consiglio di Amministrazione nella valutazione dell'adeguatezza degli assetti organizzativi sia al dovere del Collegio Sindacale di vigilare sull'adeguatezza e concreto funzionamento degli stessi assetti. Di più, il compito di vigilare sull'effettività del modello, che si sostanzia nella verifica da parte dell'Organismo di Vigilanza della coerenza tra i comportamenti concreti e il modello istituito, presenta margini di sovrapposizione con l'attività dell'*internal auditing*, in termini di verifica sulla conformità delle operazioni con le procedure interne, ivi incluse quelle in materia amministrativo-contabili di competenza del consiglio e del Dirigente Preposto (art. 154-bis, quinto comma, lettera a), TUF). Si tenga conto poi che la concorrenza tra competenze di organi diversi, nell'articolazione del sistema di controllo interno, è complicata dal fatto che le stesse materie sono governate da fonti, di varia natura, legali, regolamentari e di *best practice*, diverse tra loro anche sotto il profilo gerarchico.

Sistemi di controllo policentrici, come quelli descritti, presentano, quindi, inevitabilmente aree di miglioramento, ma la sovrapposizione è un rischio che, analogamente agli altri rischi, deve essere presidiato, può essere ridotto e, in alcuni casi, avvicinarsi a una opportunità.

Questo obiettivo può e deve essere perseguito mediante strumenti necessariamente operanti *ex ante* e che interessano tutti gli organi coinvolti cui è chiesta specifica attenzione e consapevolezza delle potenziali criticità e della necessità-opportunità di gestirle.

I *tools* cui si deve ricorrere possono essere considerati i seguenti:

- la definizione di un *linguaggio comune* al generale sistema di controllo interno e gestione dei rischi;
- la definizione e adozione di *metodologie e strumenti uniformi*;
- la *pianificazione integrata delle attività di verifica* cercando di limitare ridondanze e dispersione d'energia, duplicazioni, focalizzandosi sulle aree di maggior complessità o rischio;
- la conduzione dell'impresa *coerente con gli obiettivi definiti dal CdA*,

favorendo l'assunzione di decisioni pienamente consapevoli, basate sulla conoscenza dei rischi e dei presidi necessari per il loro monitoraggio e presidio.

In assenza di disposizioni di coordinamento e di indicazioni in ordine alla graduazione dell'articolazione del sistema di controllo interno, in relazione, per esempio, alle dimensioni della società, per la razionalizzazione dell'insieme delle norme primarie e regolamentari, un buon punto di partenza risulta tuttora quello indicato dal Codice di Autodisciplina attualmente in vigore sino alla fine del 2020, nel commento all'art. 7¹, soprattutto per le società diverse da quelle emittenti e quindi da considerare come un principio di natura generale:

Box 11.1. – Commento all'art. 7, Codice di Autodisciplina 2018

“... 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”.*

L'integrazione non può che realizzarsi, per quanto riguarda ruoli e funzioni di controllo, appunto, con l'istituzione di procedure che favoriscano un approfondito scambio d'informazioni tra i diversi attori e la pianificazione di un piano integrato delle verifiche.

Ed è proprio in questa direzione che si è mosso l'aggiornamento del Codice di Corporate Governance 2020, compiendo un importante passo in avanti dove conferma la previsione codicistica ex 2381 bis codice civile di centralità dell'organo di amministrazione quale responsabile del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e si spinge oltre riconoscendo rilevanza al tema della necessità di uno strutturato coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti nel SCIR così da evitare inefficienze e duplicazioni. Ciò implica la necessità di pensare ed impostare procedure che permettano periodici e sistematici scambi di informazioni tra tutti i soggetti coinvolti a vario titolo e con vari compiti nel sistema.

¹ Codice di Autodisciplina, Comitato Corporate Governance, edizione luglio 2018.

Appare importante anche il riconoscimento esplicito, nel processo di razionalizzazione voluto dal Documento, della centralità dell'Organo di Controllo ossia del Collegio Sindacale (nel sistema tradizionale) quale soggetto demandato a vigilare sull'efficienza dello SCIR e quindi del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

A parere di chi scrive l'indicazione, pur applicandosi alle società quotate e alle società che ambiscono alla quotazione, rappresenta un elemento rilevante sul quale sono chiamati a riflettere nella mappatura del concetto di "adeguato assetto organizzativo" tutte le società indipendentemente dalla propria dimensione. La maturazione di una piena consapevolezza dei rischi aziendali, la costruzione di una mappa che li individui e li rappresenti esplicitamente così che siano posti all'attenzione dei vertici aziendali e sistematicamente monitorati ha infatti rilevanza in ogni contesto aziendale piccolo o grande ed è pertanto necessario che, sia pure con strumenti proporzionati alla complessità aziendali, la stessa sia gestita e presa in carico.

Si riportano di seguito integralmente i passaggi del Documento che rappresentano un importantissimo nuovo riferimento per i vertici aziendali.

Box 11.2 – Art. 6 Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

Principio XIX

l'organo di amministrazione definisce le linee di indirizzo del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi in coerenza con le strategie della società e ne valuta annualmente l'adeguatezza e l'efficacia

Principio XX

l'organo di amministrazione definisce i principi che riguardano il coordinamento e i flussi informativi tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi al fine di massimizzare l'efficienza del sistema stesso, ridurre le duplicazioni di attività e garantire un efficace svolgimento dei compiti propri dell'Organo di Controllo

Raccomandazione 33, l. g)

l'organo di amministrazione, con il supporto del comitato controllo e rischi descrive, nella relazione sul governo societario, le principali caratteristiche del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e le modalità di coordinamento tra i soggetti in esso coinvolti, indicando i modelli e le best practice nazionali e internazionali di riferimento, esprime la propria valutazione complessiva sull'adeguatezza del sistema stesso (...)

11.3 Flussi informativi: la centralità del Collegio Sindacale

L'impostazione del sistema dei controlli delineata rende evidente come una efficiente circolazione delle informazioni nell'ambito della società e tra gli organi deputati al governo, vigilanza e controllo sia condizione necessaria per l'efficace funzionamento dei sistemi di amministrazione e controllo. Gli aggiornamenti normativi, regolamentari e di autodisciplina hanno determi-

nato una evoluzione dell'informazione da strumento meramente conoscitivo a un ruolo pervasivo, un canone al quale devono conformarsi le azioni degli organi sociali, uno strumento di "tracciabilità" dei comportamenti.⁸

Il Legislatore ha inteso assegnare al *Collegio Sindacale*, nel sistema tradizionale di governance (ovvero il Consiglio di Sorveglianza o il comitato per il controllo sulla gestione nei sistemi alternativi), una essenziale funzione di gestione ed impulso dei flussi informativi, così da assicurarne l'efficiente e tempestiva circolazione. Il Collegio Sindacale costituisce, infatti, lo snodo centrale nel sistema dei flussi informativi; esso svolge al tempo stesso il ruolo "di destinatario, di ricercatore, di fonte di informazioni".⁹ Il Collegio Sindacale è il destinatario, dalla complessiva disciplina delle funzioni dell'Organo di Controllo dettata dal Testo unico della finanza (si veda in proposito l'art. 150), e dalle norme del codice civile, di un flusso informativo "discendente" proveniente dal Consiglio di Amministrazione e da flussi "ascendenti" originati dal soggetto incaricato della revisione legale dei conti, dai comitati e dalla funzione di internal audit ma può altresì, di propria iniziativa, attivare tali canali informativi per ottenere le informazioni necessarie per l'esercizio della propria funzione di controllo e vigilanza¹⁰. In coerenza con la centralità dell'Organo di Controllo sono, le indicazioni in base alle quali, in una razionalizzazione dell'articolato sistema dei controlli, il Collegio Sindacale, ovvero il Consiglio di Sorveglianza o il comitato per il controllo sulla gestione nei sistemi alternativi, assume una funzione di coordinamento dei numerosi attori del sistema dei controlli interni. Le norme del TUF (l'art. 150) sono coordinate con le previsioni del codice civile e così delineando le prerogative informative dell'Organo di Controllo nel contesto di tutte le società di capitali. In proposito si osservi il parziale allineamento tra l'art. 150 TUF e gli artt. 2381 e 2409-septies c.c., che prevedono lo scambio di informazioni tra l'Organo di Controllo e gli amministratori e il soggetto incaricato della revisione legale.

Nelle società quotate è richiesto sia un più frequente obbligo sugli amministratori di "flussi discendenti", sia un ampliamento dei canali informativi diretti all'Organo di Controllo nonché dei poteri di attivazione concessi allo stesso collegio.

Più esteso è, inoltre, l'ambito delle materie oggetto dei flussi di informazioni destinati a circolare mediante i canali "ascendenti". Questo rafforzamento dei flussi informativi all'Organo di Controllo nelle società quotate

⁸ G. STAMPELLI, *I flussi informativi nelle società quotate: poteri e doveri del Collegio Sindacale*, Rivista di Diritto Privato, saggi e pareri, 1/2017.

⁹ D. CATERINO, *Poteri dei sindaci e governo dell'informazione nelle società quotate*, Cacucci Editore, Bari, 2012.

¹⁰ G. STAMPELLI, *op. cit.*

non è imputabile ad una sostanziale diversità dell'oggetto dei controlli che il Collegio Sindacale è chiamato a svolgere, quanto all'entità e alla qualità dei flussi informativi generati dalla società che, generalmente, sono destinati ad aumentare in proporzione al grado di apertura della medesima al mercato e, nelle società chiuse, in relazione alla complessità gestionale e rilevanza delle grandezze quantitative di bilancio (attivi, ricavi, numero dei dipendenti, ecc.).

Del pari le disposizioni del Codice di Autodisciplina, ora con l'aggiornamento del codice di Corporate Governance, che regolano i flussi informativi diretti all'Organo di Controllo (dove sono precisate le modalità e i contenuti degli scambi informativi tra l'Organo di Controllo e il Consiglio di Amministrazione, i comitati costituiti al suo interno, il Chief Executive Officer, la funzione di *internal auditing*), nonché le disposizioni contenute nel D.Lgs. 39/2010 (che incidono sulla rilevanza e sul contenuto dei rapporti tra Organo di Controllo e revisore legale), sono il riferimento da utilizzare, anche nelle società chiuse, avuto riguardo al principio di flessibilità e proporzionalità, per impostare una efficiente circolazione delle informazioni per migliorare, appunto, l'efficienza dei controlli.

Le norme richiamate prescrivono l'obbligo del Consiglio di Amministrazione di riferire al Collegio Sindacale con cadenza almeno trimestrale nelle quotate (almeno ogni sei mesi nelle società chiuse ai sensi dell'art. 2381, quinto comma, c.c.), con un primo flusso informativo essenziale per l'efficace svolgimento delle funzioni di controllo sull'amministrazione.

La principale differenza tra le due norme in esame è da ravvisare nel diverso "ruolo" del Collegio Sindacale, il quale ai sensi dell'art. 150 del TUF costituisce il destinatario del flusso informativo mentre, in base alla norma codicistica, beneficia dello scambio di informazione tra gli organi delegati e il *plenum* del consiglio.

11.3.1 Collegio Sindacale, Consiglio di Amministrazione e Comitati

Circa il dovere di collaborazione informativa imposto agli amministratori è necessario considerare come tale dovere si coordini con i poteri informativi riconosciuti al Collegio Sindacale nonché con gli altri momenti di "scambio informativo" previsti dal codice civile, dal TUF, dal Codice di Autodisciplina e, da ultimo, dal nuovo Codice di Corporate Governance.

Oltre che dall'obbligo di riferire gravante sugli amministratori al ricorrere di specifiche circostanze (ad esempio, la comunicazione degli interessi particolari dell'amministratore prevista dal primo comma dell'art. 2391 c.c.), la disponibilità di adeguati flussi informativi è assicurata, *in primis*, all'Organo di Controllo soprattutto dalla *partecipazione alle riunioni del Consiglio di Amministrazione e del comitato esecutivo*, se esistente, nonché, come ricordato, mediante l'obbligo ex art. 2381, comma 5, c.c. degli organi delegati di

riferire con cadenza almeno semestrale al Consiglio di Amministrazione e all'Organo di Controllo.

In aggiunta alle riunioni dei comitati endoconsiliari, con funzioni consultive e/o propositive, previsti dal Codice di Autodisciplina di Corporate Governace nelle società emittenti, possono partecipare¹¹ i componenti dell'Organo di Controllo o, nel caso del comitato rischi, devono partecipare.¹²

Le occasioni di scambio informativo previste tra il Collegio Sindacale e il Comitato Controllo e Rischi sono molteplici. Il comitato deve, infatti, consultare il Collegio Sindacale in merito all'approvazione annuale del piano di lavoro predisposto dal responsabile della funzione di *internal audit*, ai risultati esposti dal revisore legale nella eventuale lettera di suggerimenti e nella relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale, al corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato. Analogo obbligo di intervento del Collegio Sindacale è previsto per il Consiglio di Amministrazione riguardo a decisioni di particolare rilievo concernenti la funzione di *internal audit* (nomina e la remunerazione del responsabile, lo stanziamento a suo favore di risorse adeguate all'espletamento delle proprie responsabilità)¹³. Considerata l'affinità dell'ambito di operatività dell'Organo di Controllo e del Comitato Controllo e Rischi, il Codice di Corporate Governace prevede altresì che tra di essi vi sia un *tempestivo scambio delle informazioni rilevanti* per l'espletamento dei rispettivi compiti¹⁴.

Il Collegio Sindacale può richiedere l'integrazione del flusso informativo mediante l'attivazione dei propri *poteri* in forza dei quali i sindaci, anche individualmente, *possono in qualsiasi momento chiedere agli amministratori notizie*, anche con riferimento a società controllate, sull'andamento delle operazioni sociali o su determinati affari, ovvero rivolgere le medesime richieste di informazioni direttamente agli organi di amministrazione e di controllo delle società controllate.

Un maggiore grado di dettaglio dell'informazione diretta al Collegio Sindacale è richiesto in merito alle operazioni nelle quali gli amministratori abbiano un interesse, per conto proprio o di terzi, e a quelle influenzate dal soggetto che esercita l'attività di direzione e coordinamento.

¹¹ Codice Corporate Governance, edizione 2020, raccomandazione 17 e.

¹² Codice Corporate Governance, edizione 2020, raccomandazione 37: "*Il presidente dell'Organo di Controllo, o altro componente da lui designato, partecipano ai lavori del comitato controllo e rischi.*"

¹³ Codice Corporate Governance, edizione 2020, raccomandazione 33, lettera b).

¹⁴ Codice Corporate Governance, edizione 2020, raccomandazione 37.

La vigilanza dell'Organo di Controllo si estende anche alle operazioni con parti correlate. L'art. 4, sesto comma del regolamento Consob n. 17221/2010, richiama il fatto che l'Organo di Controllo è tenuto a vigilare sulla conformità delle procedure adottate ai principi indicati nello stesso regolamento nonché riferire all'assemblea sulla loro osservanza. Il Collegio Sindacale deve, infatti, ricevere una completa informativa sull'esecuzione delle operazioni con parti correlate e questo anche nelle società diverse dalle emittenti o vigilate, in virtù dell'importanza e delicatezza di questo tipo d'operazioni.

11.3.2 Collegio Sindacale e Soggetto incaricato della revisione legale dei conti

È previsto, infine, il mantenimento di un *costante flusso informativo tra l'Organo di Controllo e il soggetto incaricato della revisione legale dei conti*. Tali soggetti devono scambiarsi tempestivamente i dati e le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti rendendo evidente come l'obbligo di informazione si attivi, oltre che negli incontri periodici previsti, ogni qual volta l'Organo di Controllo o il revisore legale siano in possesso di informazioni rilevanti, nelle fasi di avvio delle attività di revisione e di quelle conclusive di verifica del bilancio, con uno scambio informativo bidirezionale, potendo l'Organo di Controllo essere chiamato a riferire al revisore legale e viceversa. Di conseguenza, atteso che la norma in esame è diretta a rendere più veloce l'emersione di eventuali irregolarità e l'adozione delle necessarie contromisure, l'ambito delle notizie rilevanti rispettivamente per il Collegio Sindacale e il revisore può essere circoscritto avendo riguardo alle funzioni da ciascuno svolte in base alla suddivisione di compiti tracciata dal Legislatore.

L'art. 19 del D.Lgs. 39/2010 precisa poi che, nelle società (tra le quali quelle quotate), qualificate come Enti di Interesse Pubblico (EIP), l'Organo di Controllo svolge anche le funzioni di comitato per il controllo interno e la revisione contabile e, in tale veste, deve ricevere, con cadenza annuale, una relazione sulle questioni fondamentali emerse in sede di revisione legale, e, in particolare, sulle carenze significative rilevate nel sistema di controllo interno in relazione al processo di informativa finanziaria.

11.3.3 Collegio Sindacale e Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari

Circa il flusso informativo tra il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari e gli organi della governance (amministratori e sindaci), nelle società emittenti, si osserva come questa funzione soffra alla radice del ruolo di questa figura apicale interna chiamata a organizzare e realizzare la produzione dei documenti contabili nonché delle procedure funzionali a questi scopi, con evidente duplicazione dei ruoli, doveri e responsabilità sia dell'organo di governo societario, degli organi delegati

e sia, sebbene solo parzialmente, col comitato per il controllo interno e la revisione ex art. 19 D.Lgs. 39/2010.

Il Legislatore ha inteso ampliare la platea dei soggetti responsabili del processo contabile e di informazione finanziaria, in aggiunta agli amministratori, mediante una attestazione appunto da parte del dirigente preposto. Gli atti relativi alla predisposizione del bilancio e quelli concernenti l'informazione finanziaria hanno già una paternità tipica, in quanto sono atti propri dell'organo di governo. Quindi l'attestazione non aggiunge molto al riguardo¹⁵, salvo costituire un aggravio del sistema, più di natura “*burocratica*” che effettivamente necessaria per la solidità del sistema stesso.

11.3.4 Collegio Sindacale e *Internal Auditor*

Il costante scambio di informazioni tra il Collegio Sindacale e gli organi e le funzioni che hanno ruoli rilevanti in materia di controlli interni, richiede che il responsabile della funzione di *internal audit* (quando esistente e anche nel caso in cui, naturalmente, tale funzione sia esternalizzata), predisponga, a favore dell'Organo di Controllo, secondo il Codice di Corporate Governance¹⁶, relazioni sugli eventi di particolare rilevanza e relazioni periodiche contenenti adeguate informazioni sulla propria attività, sulle modalità con cui è condotta la gestione dei rischi nonché sul rispetto e l'efficacia delle azioni definite per il loro presidio.

Tale necessità di flussi trova, inoltre, conferma nel Codice di Corporate Governance ai sensi del quale le relazioni periodiche predisposte dal responsabile della funzione di *internal audit* vanno trasmesse contemporaneamente ai presidenti del Collegio Sindacale, del Consiglio di Amministrazione, del Comitato Controllo e Rischi nonché al Chief executive officer¹⁷.

La funzione di *internal audit* non costituisce soltanto una fonte informativa del Collegio Sindacale ma può divenire uno strumento efficace per l'esercizio della funzione di vigilanza svolta dai sindaci e, per gli aspetti di propria competenza dell'Amministratore Delegato – CEO – ai quali è riconosciuto il potere di intervenire sull'attività della funzione del sistema di *internal audit* “chiedendo” a questa specifiche verifiche, aggiuntive rispetto a quelle previste dal piano di lavoro della funzione approvato dal Consiglio di Amministrazione¹⁸.

¹⁵ Assonime, alcune proposte in materia di controlli societari, note e studi, 6/2011.

¹⁶ Codice Corporate Governance, edizione 2020, raccomandazione 36, lettera d).

¹⁷ Codice Corporate Governance, edizione 2020, raccomandazione 36, lettera d).

¹⁸ Codice Corporate Governance, edizione 2020, raccomandazione 34, lettera c).

11.3.5 Collegio Sindacale e Organismo di Vigilanza

Infine, i flussi rinvenienti dall'Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/2001 che assumono rilievo nei modelli organizzativi dei controlli societari. La predisposizione di un modello di organizzazione e controllo idoneo alla prevenzione dei reati è, infatti, un'attività che coinvolge sia il Consiglio di Amministrazione, che dovrà valutare il modello, sia gli organi delegati che devono curare che esso venga progettato e predisposto, sia l'Organo di Controllo cui compete la vigilanza degli assetti organizzativi.

Si è visto *supra* che l'OdV è l'organo cui è affidata la responsabilità sulla concreta attuazione del modello e ad esso compete di:

- i) verificare l'efficienza e l'efficacia del Modello organizzativo adottato e il rispetto delle procedure e accertare gli eventuali scostamenti da esse;
- ii) effettuare periodici esami sul modello per verificarne la tenuta ed aggiornarlo;
- iii) segnalare agli organi della governace gli opportuni provvedimenti in caso di violazioni accertate dal modello;
- iv) informare periodicamente il consiglio d'amministrazione e il Collegio Sindacale (quando non gli è conferito l'incarico anche di OdV), sul tema 231;
- v) verificare il mantenimento, nel tempo, dei requisiti di funzionalità del modello.

Nella maggior parte dei casi, l'OdV ha una composizione collegiale e non monocratica ed è caratterizzato tipicamente dalla presenza di professionalità interne ed esterne all'impresa. Tra le professionalità interne si verifica spesso – ed anzi è raccomandabile – la presenza del responsabile dell'*internal auditing* quando istituito, con, in questo caso, sinergie di flusso e efficienza tra quest'ultimo ruolo e i doveri propri dell'OdV¹⁹.

L'OdV riferisce periodicamente all'organo di gestione e al Collegio Sindacale. Lo scambio costante (e tempestivo in caso di necessità) di informazioni tra l'OdV e gli organi societari è dunque da valutare come di particolare importanza per realizzare l'obiettivo della prevenzione dei crimini d'impresa.

¹⁹ Il Codice Corporate Governance, edizione 2020, raccomandazione 33, lettera e) prevede che, qualora l'Organismo di Vigilanza non sia composto dall'Organo di Controllo, "l'organo di amministrazione valuta l'opportunità di nominare all'interno dell'organismo almeno un amministratore non esecutivo e/o un membro dell'Organo di Controllo e/o il titolare di funzioni legali o di controllo – IA, n.d.r. – della società, al fine di assicurare il coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi".

11.3.6 Da una sommatoria di controlli policentrici a un sistema organizzato di controllo

Da quanto a grandi linee sopra riportato si evidenzia come per limitare la sovrapposizione di ruoli e funzioni, non si possa che progettare le attività di controllo, migliorandone l'efficienza e limitando le occasioni di sovrapposizione, e che questo obiettivo sia raggiungibile mediante la pianificazione di una articolato sistema coordinato di flussi informativi tra le diverse funzioni interne ed esterne che devono fare affluire al Collegio Sindacale, o agli organi alternativi della *governance* deputati alla vigilanza, tutti i dati necessari, utili e rilevanti.

In questo senso la valorizzazione del ruolo della vigilanza sindacale è d'ausilio per risolvere, almeno in parte, gli interventi legislativi succedutisi nel tempo, tra loro non coordinati, e introdotti nell'ordinamento senza un'accurata valutazione del contesto nel quale andavano ad inserirsi. Se il problema principale è, tuttora, quello di come coordinare l'intero meccanismo dei controlli è opportuno andare nella direzione di misure che consentano di evolvere *da una mera sommatoria di controlli, proprio del sistema policentrico, ad un organizzato sistema di controllo.*

La confusione relativa ai centri di competenza e al coordinamento tra organi, con la conseguente difficoltà nel di ricostruire con precisione le varie fasi in cui si articola il controllo, può determinare, come visto, sovrapposizioni e una dispersione delle energie coinvolte. Dunque, una più precisa definizione e separazione delle competenze ridurrebbe i momenti di dispersione e darebbe, di conseguenza, maggiori garanzie di efficacia dell'azione dei controllori.

Il sistema dei controlli guadagnerebbe in efficienza ed efficacia se si desse piena attuazione all'idea di spostare le responsabilità verso il reale centro di svolgimento delle operazioni, consolidando così il policentrismo dalle diverse funzioni previste nel sistema ai compiti propri di ciascuno e relative responsabilità: un sistema dei controlli configurato come una *rete di controllo*, che individui e selezioni le criticità, inteso nel senso di un modello caratterizzato da una struttura interconnessa di nodi legati da un rapporto di interdipendenza e cooperazione, che, mediante una precisa delimitazione delle competenze di ciascuna entità/nodo, permetta di canalizzare efficacemente le informazioni e di farle circolare secondo regole ben precise. Una rete nella quale la precisa delimitazione della competenze, con la conseguente precisa individuazione delle relative responsabilità, garantirebbe una maggiore responsabilizzazione delle varie funzioni e quindi una maggiore efficienza delle stesse, rendendo più agevole, ordinare e incanalare i flussi informativi.

Per una piena operatività dell'idea di rete dei controlli, al fine di garantirne l'efficienza, è necessario individuare gli organi cui attribuire una funzione di coordinamento operativo e quella di risolutore di eventuali conflitti tra le

diverse funzioni che dall'attuale sommatoria di controlli, porti ad una sintesi in grado di incrementare efficienza e valore degli stessi. L'evidente finalità del Legislatore di rafforzare i compiti e il ruolo del Collegio Sindacale nelle società di capitali (da ultimo, in proposito il D.Lgs. 39/20²⁰), sembra ispirato all'idea di coordinamento mediante la rete dei controlli.

In questo senso il codice di Corporate Governace è intervenuto con incisività affidando questo ruolo di coordinamento all'organo di amministrazione della società il quale dovrà definire i principi che riguardano il coordinamento e i flussi informativi dei diversi soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno (e di gestione dei rischi), al fine, appunto, di massimizzarne l'efficienza, ridurre le duplicazioni e mettere nelle condizioni l'Organo di Controllo di svolgere con maggiore efficacia lo svolgimento dei propri compiti²¹.

Questa indicazione di *best practice* potrà essere utilizzata, con adattamenti legati alla complessità dei sistemi di controllo adottati, anche nelle società diverse dalle società quotate in aderenza appunto ai principi di flessibilità e proporzionalità che costituiscono un aspetto immanente nei sistemi di controllo.

Nella Tabella 11.1. che segue sono riassunte le principali aree di sovrapposizione, ruoli e funzioni, degli organi della governance, le interconnessioni e i flussi informativi.

²⁰ ASSONIME, *Circolare n. 16 del 3 maggio 2010, Il testo unico della revisione legale.*

²¹ Il Codice Corporate Governace, edizione 2020, principio XX.

Tabella 11.1 – Le aree di sovrapposizione. Principali ruoli e funzioni organi interni della governance, interrelazioni flussi informativi (non considera la funzione esterna di revisione e l'OdV)

	Consiglio di Amministrazione (art. 2380 bis e 2381 c.c., art. 1 Codice autodisciplina 2020)	Amministratori esecutivi (2381, c 5 c.c.)	Comitato Controllo e Rischi (art. 6, Codice Corporate Governace, ed. 2020)	Chief executive officer (art. 6 Codice autodisciplina 2020)	Dirigente preposto Rif. 154-bis del TUF	Collegio Sindacale, Comitato per il Controllo interno e la Revisione (art. 19 D.L.gs. 39/2010)
Progettazione	<p>Definisce la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della società, includendo nelle proprie valutazioni tutti gli elementi che possano assumere rilievo nell'ottica del successo sostenibile (Codice CG, raccomandazione 1, lettera c).</p>	<p>Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa.</p>	<p>Esprime pareri su specifici aspetti inerenti alla identificazione dei principali rischi aziendali e supporta le valutazioni e decisioni dell'organo di amministrazione relative alla gestione dei rischi derivanti da fatti pregiudizievoli di cui quest'ultimo sia venuto a conoscenza.</p>	<p>Cura l'identificazione dei principali rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche delle attività svolte dalla società e dalle sue controllate, e li sottopone periodicamente all'esame del Consiglio di Amministrazione.</p> <p>Dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dal Consiglio di Amministrazione, curando la progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.</p>	<p>Predisporre adeguate procedure amministrative e contabili riguardanti la formazione del bilancio d'esercizio e del bilancio consolidato.</p>	

(segue) *Tabella 11.1*

Consiglio di Amministrazione (artt. 2380 bis e 2381 c.c., art. 1 Codice autodisciplina 2020)	Amministratori esecutivi (2381, c 5 c.c.)	Comitato Controllo e Rischi Corporate Governace, ed. 2020)	Chief executive officer (art. 6 Codice autodisciplina 2020)	Dirigente preposto Rif. 154-bis del TUF	Collegio Sindacale, Comitato per il Controllo interno e la Revisione (art. 19 D.L.gs. 39/2010)
<p>Valutazione</p> <p>Valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'emittente nonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi;</p> <p>valuta il generale andamento della gestione, tenendo in considerazione, in particolare, le informazioni ricevute dagli organi delegati, nonché confrontando, periodicamente, i risultati conseguiti con quelli programmati.</p>		<p>Valuta, unitamente al dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari e sentiti il revisore legale e Collegio Sindacale l'Organo di Controllo il corretto utilizzo dei principi contabili e, nel caso di gruppi, la loro omogeneità ai fini della redazione del bilancio consolidato</p>	<p>Verifica costantemente l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno.</p>	<p>Attesta con apposita relazione allegata al bilancio d'esercizio (a quello consolidato e alla relazione semestrale) l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure organizzative e contabili, nonché la corrispondenza dei bilanci alle risultanze dei libri e delle scritture contabili e la loro idoneità a fornire una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale economica e finanziaria della società e delle imprese incluse nell'area del consolidamento.</p>	

	Consiglio di Amministrazione (art. 2380 bis e 2381 c.c., art. 1 Codice autodisciplina 2020)	Amministratori esecutivi (2381, c 5 c.c.)	Comitato Controllo e Rischi (art. 6, Codice Corporate Governace, ed. 2020)	Chief executive officer (art. 6 Codice autodisciplina 2020)	Dirigente preposto Rif. 154-bis del TUF	Collegio Sindacale, Comitato per il Controllo interno e la Revisione (art. 19 D.Lgs. 39/2010)
Controlli, vigilanza, monitoraggio			<p>Valuta il corretto utilizzo dei principi contabili (senza il dirigente preposto, il revisore e l'Organo di Controllo) l'identità dell'informazione finanziaria e non finanziaria, esprime pareri sull'identificazione dei principali rischi.</p>	<p>Si occupa dell'adattamento del sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare; verifica costantemente l'adeguatezza e l'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.</p>		<p>Vigila sul rispetto della legge, statuto e rispetto dei principi di corretta amministrazione, Vigila sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società, sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile. Controlla le modalità di concreta attuazione delle regole di governo societario previste dai codici di comportamento, revisione legale in nonché la vigilanza sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle società controllate.</p> <p>Controlla l'efficacia dei sistemi di controllo interno della qualità e di gestione del rischio dell'impresa, se applicabile, della revisione interna, per quanto attiene l'informazione finanziaria. Monitora la revisione legale del bilancio d'esercizio e lancia l'esercizio del bilancio consolidato. Verifica e monitora l'indipendenza dei revisori legali o delle società di revisione legale in particolare in ordine a prestazioni di servizi diversi dalla revisione all'ente sottoposto a revisione.</p>

(segue) *Tabella 11.1*

Consiglio di Amministrazione (art. 2380 bis e 2381 c.c., art. 1 Codice autodisciplina 2020)	Amministratori esecutivi (2381, c 5 c.c.)	Comitato Controllo e Rischi (art. 6, Codice Corporate Governace, ed. 2020)	Chief executive officer (art. 6 Codice autodisciplina 2020)	Dirigente preposto Rif. 154-bis del TUF	Collegio Sindacale, Comitato per il Controllo interno e la Revisione (art. 19 D.Lgs. 39/2010)
Stabilisce la periodicità, comunque non superiore al trimestre, con la quale gli organi delegati devono riferire al consiglio circa l'attività svolta nell'esercizio delle deleghe loro conferite.	Riferiscono al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale , sul generale andamento della gestione, sulla sua prevedibile evoluzione e sulle operazioni di maggior rilievo.	Monitora l'autonomia, l'adeguatezza, l'efficacia e l'efficienza della funzione di <i>internal audit</i> ; può affidare alla funzione di <i>internal audit</i> lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative, che andrebbero comunicate al presidente del Collegio Sindacale . Riferisce al consiglio sull'attività svolta nonché sull'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.	Può chiedere alla funzione di internal audit lo svolgimento di verifiche che su specifiche aree operative , sul rispetto delle regole e procedure interne, dandone contestuale comunicazione al presidente del Consiglio di Amministrazione , al presidente del Collegio Controllo e Rischi e al presidente del Collegio Sindacale. Riferisce tempestivamente al Collegio Controllo e Rischi (o al Cda) in merito a problematiche e criticità emerse nello svolgimento della propria attività.	Interagisce con il comitato controllo rischi, il revisore e l'Organo di Controllo in ordine al corretto utilizzo dei principi contabili.	Chiede agli amministratori notizie, interagisce con tutte le funzioni interne e esterne la governance, scambia informazioni con il revisore. Informa l'organo di amministrazione dell'esito della revisione legale e trasmettere a tale organo una relazione.
Scambio di informativa					

Bibliografia

- Abriani N., *Verso una riforma della disciplina dei controlli interni*, Seminari relativi ai 40 anni di Consob, Roma 6 giugno 2014
- AIDAF, Università Luigi Bocconi, *Principi di governo societario delle società non quotate a controllo familiare*, Codice di Autodisciplina, Milano, in https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3045884, ottobre 2017
- Assonime, *Alcune proposte in materia di controlli societari*, Note e Studi, 6/2011
- Bernardi D., Talone M., *Il monitoraggio continuativo del presupposto della continuità aziendale e la segnalazione tempestiva dello stato di crisi da parte degli organi di vigilanza e controllo societario*, quaderno 71, SAF Luigi Martino, Milano, 2017
- Caterino D., *Poteri dei sindaci e governo dell'informazione nelle società quotate*, Cacucci Editore, Bari, 2012
- Comoli M., *I sistemi di controllo interno nella corporate governance*, Egea, 2002
- Difino M., Bernardi D., Martinotti P., *Il controllo di qualità nella revisione legale*, Egea, 2011
- Libonati B., Conclusioni in *I controlli societari – Molte regole, nessun sistema*, a cura di Bianchini M. e Di Noia C., Egea, Milano, 2010
- Malaguzzi A., *Il sistema dei controlli e il flusso delle informazioni nelle società quotate. Conclusioni. Il ruolo cruciale dell'Internal Audit*, in *Rivista dei Dottori commercialisti*, n. 1, 2007
- Montalenti P., *Il sistema dei controlli societari: una riforma incompiuta?*, a cura di Bellavite Pellegrini C., Bianco M., Boella M., Cardia L., De Bortoli F., Denozza F., Ermolli B., Gnudi P., Marchetti P., Montalenti P., Notari M., Pasetti A., Perrotta R., Reboa M., Squinzi G., Milano, 2008
- Ned Community, *Governance e Amministratori di PMI Spa non quotate, spunti e riflessioni*, posizion paper, Milano, Ned Community, 10 giugno 2019
- Onori A., *Gli organi di controllo aziendale. I rapporti di collaborazione del sistema di controllo interno*, Fondazione Nazionale Dottori Commercialisti, documento del 15/09/2016
- Reboa M., *La presunta sovrapposizione di ruoli tra il comitato per il controllo interno e il Collegio Sindacale*, in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1/2009
- Reboa M., *Le regole del buon governo societario a tutela del risparmio*, in *Rivista dei Dottori commercialisti*, supplemento al n. 3/2007
- Strampelli G., *I flussi informativi nelle società quotate: poteri e doveri del Collegio Sindacale*, in *Rivista di Diritto Privato*, saggi e pareri, 1/2017

