

Raffaele Marcello - Matteo Pozzoli

**LE NUOVE NORME DI
COMPORTAMENTO DEL
COLLEGIO SINDACALE DI
SOCIETÀ NON QUOTATE:
CONSIDERAZIONI DI SISTEMA IN
UNA LOGICA EVOLUTIVA E
PROFESSIONALE**

Estratto

 **GIUFFRÈ FRANCIS LEFEBVRE**

CORPORATE GOVERNANCE

LE NUOVE NORME DI COMPORTAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE DI SOCIETÀ NON QUOTATE: CONSIDERAZIONI DI SISTEMA IN UNA LOGICA EVOLUTIVA E PROFESSIONALE

di RAFFAELE MARCELLO e MATTEO POZZOLI

1. Premessa

Nel corso del mese di dicembre 2020, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha pubblicato le nuove “Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate” (da ora in avanti anche “NCCS”) ⁽¹⁾. Queste sono applicabili, in sostituzione delle Norme dettate in materia nel settembre 2015, dal 1° gennaio 2021 e quindi già in occasione dell’approvazione del bilancio relativo all’esercizio 2020. Le Norme sono indirizzate ai sindaci delle società di capitali ⁽²⁾, non operanti in settori oggetto di specifica disciplina di fonte primaria o regolamentare ⁽³⁾ e, pur configurando norme deontologiche per gli iscritti all’albo dei dottori commer-

⁽¹⁾ Per ulteriori considerazioni sul tema cfr. MARCELLO, *Sistemi di controllo e doveri di vigilanza: considerazioni sulle nuove Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate (Monitoring systems and supervision duties: considerations on the new rules of conduct of the Collegio sindacale of unlisted companies)*, in *Corporate Governance*, fascicolo 4, 2020, 487 ss.

⁽²⁾ Le norme si riferiscono ai sindaci di s.p.a. e s.r.l. privi di funzione di revisione legale dei conti e, infatti, in esse sono contenute disposizioni in merito, da un lato, al parere richiesto al collegio sindacale per la nomina del revisore (norma 8.2) e la cessazione anticipata dello stesso (norma 8.3) e, dall’altro, allo scambio di informazioni fra il collegio sindacale e l’addetto alla revisione legale dei conti (5.3). Le norme in commento evidenziano anche il ruolo e i poteri del sindaco unico nelle s.r.l. e diventano quindi disposizioni di riferimento anche per i professionisti nominati nell’organo monocratico.

⁽³⁾ Per queste ultime società — la cui categoria tende a coincidere con quella degli enti di interesse pubblico di cui all’art. 16 del D.Lgs. n.39/2010 — le Norme di comportamento già pubblicate per i sindaci di società quotate devono essere integrate con le disposizioni di settore. Più specificamente, ai sensi degli artt. 1 e 2 del D.Lgs. n. 254/2016, sono “Enti di Interesse Pubblico” (richiamando la definizione contenuta nell’art. 16 del D.Lgs. n. 39/2010 sulla revisione legale dei conti) di grandi dimensioni a cui si applica la disciplina: le società italiane con valori mobiliari quotati su mercati regolamentati italiani e UE, le banche, le imprese di assicurazione e di riassicurazione, con in media un numero di dipendenti superiori a 500 durante l’esercizio finanziario (nel loro gruppo di appartenenza) e con uno stato patrimoniale

cialisti e degli esperti contabili, vengono sempre più spesso assunte quale parametro, anche dalla giurisprudenza, per valutare la diligenza comportamentale dei membri del collegio sindacale.

L'aggiornamento del 2020 origina, in primo luogo, dalla necessità di tenere conto, da un lato, delle nuove funzioni attribuite all'organo di controllo dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, introdotto dal D.Lgs. n. 14/2019⁽⁴⁾ e, dall'altro, della evoluzione normativa, della giurisprudenza e della prassi intervenuta in questi ultimi anni.

Il documento si caratterizza altresì per una rinnovata attenzione alla tematica dei protocolli organizzativi e, nello specifico, dei flussi informativi in linea con le posizioni della più accreditata dottrina giuridica ed economica, che assumono un ruolo centrale, sia come canone dell'agire del buon amministratore sia come strumento di "tracciabilità" dei comportamenti, sia come mezzo di ricostruzione dei profili di responsabilità.

Si è definitivamente chiarito che le Norme di comportamento si applicano al collegio sindacale o al sindaco unico di s.r.l. che non è incaricato dalla stessa società della revisione legale. In questa prospettiva, si deve rilevare che il CNDCEC ha pubblicato nel corso del tempo una serie apposita di documenti applicativi che il sindaco, in quanto incaricato della revisione legale, dovrebbe seguire per espletare il proprio incarico di revisione contabile anche nelle società non quotate⁽⁵⁾.

2. Struttura e contenuto delle nuove norme

Le NCCS suggeriscono e raccomandano modelli comportamentali da adottare per svolgere correttamente l'incarico di sindaco; hanno, dunque, natura tecnica e deontologica e possono svolgere un'utile funzione informativa con riguardo alla complessa attività che spetta a tutti coloro che rico-

di oltre 20 milioni di euro ovvero con il totale dei ricavi netti delle vendite e delle prestazioni di oltre 40 milioni di euro.

⁽⁴⁾ Quest'ultimo corpo normativo interviene in maniera incisiva sulla *governance* societaria, rivalorizzando il ruolo degli organi sociali in vista della funzionalizzazione dell'organizzazione dell'attività imprenditoriale all'intercettazione tempestiva dei segnali di crisi e alla salvaguardia della continuità aziendale. Per approfondimenti si rinvia a MANCINI, *Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: obbligo giuridico alla ricerca di un contenuto tecnico*, in *Bilancio e Revisione*, 1, 2020, p. 66; MONTALENTI, *Gestione dell'impresa, assetti organizzativi e procedure di allerta*, in AA.VV., *La nuova disciplina delle procedure concorsuali*, a cura di SANDULLI, Torino, 2019, p. 483; ABRIANI-ROSSI, *Nuova disciplina della crisi di impresa e modificazioni del Codice civile: prime letture*, in *Società*, 2019, p. 394; BENNAZZO, *Il Codice della Crisi di Impresa e l'organizzazione dell'imprenditore ai fini dell'allerta: diritto societario della crisi o crisi del diritto societario?*, in *RDS*, 2019, p. 275; MARCELLO-DE ANGELIS, *Nuovi poteri, doveri e responsabilità per il collegio sindacale*, in *Eutekne.info*, 5 dicembre 2019; MARCELLO-BAUCO, *Crisi d'impresa e insolvenza nella prospettiva aziendale e giuridica alla luce delle riforme in itinere*, in *Fondazione Nazionale Commercialisti*, 28 febbraio 2017.

⁽⁵⁾ Cfr. anche: CNDCEC, *Approccio metodologico alla revisione legale affidata al collegio sindacale nelle imprese di minori dimensioni*, 2018; *La revisione legale nelle "nano-imprese". Riflessioni e strumenti operativi*, 2020; *Le procedure di revisione ai tempi del COVID-19: la resilienza del sindaco-revisore*, 2020.

prono la carica di componente dell'organo di controllo di una società non quotata e ciò, tra l'altro, per le seguenti considerazioni:

— nel contesto del sistema dei controlli interni delle società non quotate, definiscono come il collegio sindacale si debba relazionare con ciascuno dei soggetti che svolgono funzioni di controllo e di amministrazione, quali siano i flussi informativi che deve porre in essere con gli stessi, contribuendo indirettamente a dare maggiore chiarezza in ordine ai compiti e alle responsabilità dei diversi attori di tale sistema;

— in assenza di indicazioni di dettaglio fornite dalla normativa che, come accennato, si fa più specifica per i settori vigilati, definiscono in modo preciso quali siano le concrete attività di controllo che il collegio sindacale di una società non quotata deve porre in essere rispetto ai singoli doveri di vigilanza;

— evidenziano l'importanza di una pianificazione dell'attività di controllo⁽⁶⁾, della definizione di flussi informativi periodici oltre che episodici nel caso in cui emergessero situazioni di rischio;

— infine, attribuiscono particolare rilevanza ad una adeguata verbalizzazione delle riunioni del collegio, comprensiva anche delle motivazioni delle eventuali opinioni dissenzianti, nonché alla tracciabilità e documentazione di tutta l'attività di controllo svolta.

Sotto tutti questi profili, i principi in esame intendono offrire indicazioni, sul versante operativo, ai professionisti chiamati a rivestire la funzione di sindaco, contribuendo a colmare le lacune derivanti dalle norme, talora laconiche, dettate dal codice civile e dall'assenza di specifici principi di riferimento definiti a livello internazionale, a differenza di quanto avviene per l'attività di revisione legale dei conti⁽⁷⁾.

La struttura del documento conferma la precedente impostazione: esso è diviso in 11 norme, in ognuna delle quali è presente un Principio in cui è riportato, appunto, il principio di comportamento analizzato dalla norma. Ogni principio risulta corredato di criteri applicativi, che forniscono ai sindaci gli strumenti operativi per lo svolgimento del loro incarico.

La Norma si conclude con i Commenti in cui vengono sia analizzate le scelte adottate, sia esposte le principali problematiche interpretative che emergono dalle prassi.

Si deve rilevare che l'interesse e l'esempio che il "modello" del collegio

⁽⁶⁾ L'ampliamento della nomina obbligatoria dell'organo di controllo o del revisore effettuata con il Codice della crisi non modifica le modalità di insediamento. Insediamento che ha una ricaduta pratica anche nella redazione del verbale di pianificazione dell'attività. Cfr. MARCELLO-POZZOLI, *Programmazione dell'attività calibrata in base all'azienda*, in *I focus del Sole 24 Ore*, 27 marzo 2019, n. 9.

⁽⁷⁾ Secondo Montalenti "Questa impostazione risponde all'apprezzabile obiettivo di attribuire a principi e criteri un carattere di ragionevole vincolatività, al fine di evitare che la (possibile) configurazione come Raccomandazioni o Guidelines possa indurre margini eccessivi di discrezionalità, di generalizzate invocazioni di derogabilità, di applicazione "a geometria incontrollabilmente variabile" si da renderle mere esortazioni ottative, sostanzialmente prive di prescrittività". Cfr. MONTALENTI, *Collegio sindacale, flussi informativi e governo societario. Novità e prospettive*, in *NDS*, 15, 2015, p. 10.

sindacale può avere in contesti extra-nazionali ha portato il CNDCEC a presentare anche una traduzione delle Norme di comportamento in lingua inglese.

3. I principali elementi di novità

Fra le norme maggiormente innovate si segnalano quelle attinenti all'indipendenza (Norma 1.4) ⁽⁸⁾ e alle cause di ineleggibilità, ai controlli sull'adeguatezza e al funzionamento dell'assetto organizzativo della società (Norma 3.4), la cui importanza diventa fondamentale, come si evidenzia nella Norma 11.1, per intercettare rischi di continuità aziendale e i segnali di crisi.

Implementata anche la norma 6.3, che chiarisce il ruolo dei sindaci nei casi di presunti atti di *"mala gestio"* degli amministratori denunciati dai soci ex art. 2408 c.c., e la Norma 6.4, relativa al controllo giudiziario, che viene modificata per tenere conto delle novelle apportate dal Codice della crisi in ordine allo strumento del ricorso ex art. 2409 c.c., esteso anche alle s.r.l ⁽⁹⁾.

Ulteriori modifiche sono state introdotte alle norme 3.7 e 7.1 per meglio chiarire, in merito ai bilanci, gli specifici doveri e le differenti responsabilità ascrivibili ai sindaci e ai revisori. Nella norma 7.1, in particolare, viene consentito ai sindaci di non formulare una proposta circa l'approvazione del bilancio in caso di *"no-opinion"* del revisore ⁽¹⁰⁾.

⁽⁸⁾ Rispetto alla versione precedente, si è posto l'accento sulle differenze tra indipendenza del sindaco e indipendenza del revisore. L'indipendenza del revisore rappresenta un aspetto fondamentale per qualificare il ruolo del professionista contabile all'interno del sistema economico-finanziario. Quando la revisione è affidata al collegio sindacale, le recenti disposizioni introdotte dall'art. 10, D.Lgs. 27 gennaio 2010, n. 39, devono essere integrate con il contenuto dell'art. 2399 c.c. Cfr. ASSONIME, Circolare n. 45 del 13 novembre 2009, intitolata *L'indipendenza dei componenti degli organi di amministrazione e controllo nelle società per azioni*, ove è dato leggere *"L'efficacia di ogni sistema di controllo dipende, infatti, non solo dalla professionalità dei soggetti che lo compongono, ma anche dall'idoneità di questi a svolgere tale funzione in piena autonomia ed equidistanza dai condizionamenti derivanti dalla proprietà o dagli amministratori della società medesima"*. Un tentativo di fornire, invece, in positivo una definizione di indipendenza è proposto da FERRO-LUZZI, *Indipendente ... da chi; da cosa?*, in Riv. soc., 2008, p. 204. Un'ampia disamina del requisito dell'indipendenza è contenuta anche in TANTINI, *L'indipendenza dei sindaci*, Padova, 2010, p. 25 che parla *"di 'indipendenza di spirito' intesa come capacità di considerare solo gli elementi rilevanti nello svolgimento dell'incarico (indipendenza mentale) e insieme di una condizione oggettiva di non (poter) essere associato a situazioni o circostanze tali da insinuare nel terzo il dubbio sull'obiettività di svolgimento dell'incarico (indipendenza formale)"*. Per un ulteriore approfondimento, anche se non recente, cfr. MARCELLO, *L'indipendenza del sindaco con incarico di revisore legale dei conti nelle società chiuse*, in Società, 2, 2001, p. 172.

⁽⁹⁾ In particolare, l'assenza di informazioni rilevanti e di adeguati flussi informativi è stata inclusa nel novero dei fatti censurabili che impongono al Collegio sindacale di attivare i propri poteri/doveri di reazione affinché siano prontamente adottate dal Consiglio di Amministrazione delle azioni correttive e, in difetto, affinché sia convocata l'Assemblea dei soci. Allo stesso modo, il Collegio sindacale è legittimato a presentare denuncia al Tribunale ai sensi dell'art. 2409 c.c. laddove abbia riscontrato o abbia ragionevoli motivi per sospettare che l'organo amministrativo stia compiendo o abbia compiuto gravi irregolarità che possano arrecare danno alla società, dovendosi intendere per irregolarità anche gravi inadeguatezze dei flussi informativi.

⁽¹⁰⁾ Quando il presupposto della continuità aziendale è soggetto a molteplici significa-

Da notare che oltre alle rilevanti modifiche ed integrazioni apportate a molte norme, ben 10 sono di nuovo conio rispetto alle norme in vigore dal 2015. Fra esse spiccano la norma 4.3, finalizzata a chiarire il ruolo del collegio sindacale nei casi di società amministrate da un amministratore unico⁽¹¹⁾, nonché la Norma 3.9, tesa a enfatizzare la riservatezza a cui sono tenuti i sindaci in merito alle informazioni acquisite nell'ambito delle loro funzioni di controllo.

Del tutto rinnovata risulta, invero, anche la Norma 8 relativa alle approvazioni delle deliberazioni e pareri del collegio sindacale. Fra esse l'approvazione della delibera del CdA in caso di cooptazione di amministratori⁽¹²⁾, il parere obbligatorio nei casi di costi capitalizzati *ex art.* 2426 c.c.⁽¹³⁾, il parere sui compensi degli amministratori con particolari cariche previsto dall'art. 2386 c.c., la proposta motivata per il conferimento dell'incarico di revisione legale e i pareri espressi dall'organo di controllo in occasione della cessazione dell'incarico di revisione legale.

Alcune novità riguardano anche i controlli del collegio sindacale nell'ambito delle operazioni straordinarie e altre vicende societarie, ove sono stati chiariti gli specifici doveri dell'organo di controllo nell'ambito dell'affitto di azienda (Norma 10.6), nonché la posizione "gestoria" del collegio sindacale in caso di decesso del socio unico.

tive incertezze, il revisore può concludere di non essere in grado di esprimere il proprio giudizio sul bilancio nel suo complesso in considerazione dell'interazione e dei possibili effetti cumulati delle predette incertezze. Il revisore dovrà riportare nella propria relazione gli eventi significativi della gestione (anche successivi alla data di bilancio) riportati nella Relazione sulla gestione e le valutazioni del *management* in merito alla presenza di significative incertezze riportate nelle note esplicative. Una volta riportato i predetti eventi si farà riferimento agli stessi per il giudizio di c.d. *no opinion*. Cfr. Principio ISA 570, *Continuità aziendale*. Cfr. D'ALESSIO, BOZZA, ANTONELLI, MARCELLO, *Guida Pratica alla revisione legale nelle PMI*, Eutekne, 2016.

⁽¹¹⁾ In questi casi, infatti, l'assenza di un'amministrazione collegiale non consente ai sindaci di attingere tutte quelle informazioni di cui verrebbe a conoscenza nelle partecipazioni (a cui l'organo di controllo è tenuto) alle riunioni degli amministratori. A riguardo viene previsto che: 1) Il collegio sindacale è tenuto a chiedere informazioni all'amministratore unico con cadenza almeno semestrale in forma scritta. 2) In situazioni di assunzioni di rischi significativi o di crisi d'impresa risulta opportuno che tali informazioni vengano assunte trimestralmente.

⁽¹²⁾ La delibera con la quale il consiglio di amministrazione provvede alla cooptazione va approvata dal Collegio, chiamato a verificare, oltre al rispetto dell'*iter* previsto per questa ipotesi eccezionale di nomina, il possesso in capo cooptato dei requisiti di professionalità e/o di indipendenza eventualmente richiesti nella fattispecie concreta; con il corollario che l'eventuale mancata approvazione obbligherà gli amministratori ad effettuare una nuova designazione.

⁽¹³⁾ Il decreto n. 139/2015, recependo le novità recate dalla Direttiva 34/2013, ha modificato l'art. 2426 c.c. ai numeri 3, 5 e 6 in tema di oneri pluriennali e di avviamento. Con riguardo ai primi, la novità consiste nel fatto che è stato eliminato il riferimento ai costi di ricerca e ai costi pubblicità tra gli oneri pluriennali capitalizzabili. In merito ai costi di sviluppo, inoltre, è stato modificato il regime di ammortamento prevedendo l'obbligo di ammortamento lungo la vita utile e mantenendo il vincolo dei 5 esercizi solo nel caso in cui non sia possibile stimarne la durata. La Norma 8.4 precisa che il collegio, anche scambiando le necessarie informazioni con il revisore, per acconsentire all'iscrizione deve accertare che "*sia ragionevolmente dimostrata l'utilità futura di tali costi, che esista una correlazione oggettiva con i relativi benefici futuri e che sia prevedibile, con ragionevole certezza, la loro recuperabilità*": un presupposto essenziale affinché i sindaci possano esprimersi, in difetto del quale dichiareranno di essere impossibilitati ad esprimere il loro consenso.

4. I doveri di vigilanza del collegio sindacale non incaricato della revisione legale

La materia del controllo di società in questi anni ha conosciuto incisivi interventi di modifica⁽¹⁴⁾.

È funzionale al discorso, che sarà di seguito sviluppato, anticipare già ora quelle che dovrebbero essere le conclusioni: il quadro generale normativo mette in luce che, nonostante da alcune parti si faccia forte pressione per un ridimensionamento del concetto e, più precisamente, dell'ambito dei controlli, relegando questi ultimi solo ed esclusivamente alla verifica *ex post* compiuta dal revisore, il legislatore continua a scommettere sul collegio sindacale che, presumibilmente, continua a dar buona prova di sé.

Restando in ambito di considerazioni generali, va rimarcato che all'evoluzione delle diverse funzioni che esercitano i controlli, corrisponde un mutamento del concetto di controllo. Quest'ultimo, infatti, non viene a coincidere con quello tradizionalmente accettato — fondato su controllo di merito e controllo di legalità⁽¹⁵⁾ — dal momento che, come già accennato, il baricentro dei controlli si è spostato sui principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza degli assetti amministrativi e contabili.

Per quanto detto, allora, il controllo ricomprende:

- i) il controllo di merito;
- ii) il controllo di correttezza e di adeguatezza amministrativa;
- iii) il controllo di legalità (formale e sostanziale).

È opportuno rimarcare che *il controllo si emancipa dall'accezione tradizionale di verifica ex post e si evolve in un elemento coesistente dell'esercizio dell'impresa e del potere amministrativo*⁽¹⁶⁾, nel senso che il controllo in sé non è estrinseco alla gestione, bensì intrinseco ad essa rappresentandone una sua naturale declinazione⁽¹⁷⁾. In tal senso si ponga mente alle previsioni di

⁽¹⁴⁾ Cfr. ABBIANI, *L'organo di controllo (collegio sindacale, consiglio di sorveglianza, comitato per il controllo della gestione)*, in TOMBARI (a cura di), *Corporate Governance e sistema dei controlli nella S.p.A.*, Torino, 2013, p. 134, il quale afferma che il concetto di controllo si è evoluto "da una visione prevalentemente atomistica del controllo, che affidava a funzioni specialistiche forme di intervento meramente reattivo, a una concezione a più ampio spettro del governo dei rischi in termini anticipatori, diretta a un'identificazione degli stessi prima della loro manifestazione".

⁽¹⁵⁾ Cfr. SALAFIA, *Il collegio sindacale nelle società quotate*, in Società, 1998, p. 259, secondo cui il controllo di legalità del collegio sindacale comprenderebbe anche la verifica del "rispetto di qualsiasi legge inerente al processo produttivo o commerciale". Va altresì evidenziato che i sindaci delle società di capitali sono tenuti a un controllo di legalità non puramente formale, ma esteso al contenuto sostanziale dell'attività sociale e dell'azione degli amministratori, allo scopo di verificare che le operazioni poste in essere da questi ultimi non travalichino i limiti della corretta amministrazione. Cfr. ABBIANI, *Controllo di legalità sostanziale e responsabilità dei sindaci*, in Società & Contratti, Bilanci & Revisione, 6, 2013, p. 42 a commento della sentenza della Corte di Cassazione 27.5.2013 n. 13081 che si segnala per una rigorosa ricognizione degli obblighi e conseguenti responsabilità che incombono sull'organo di controllo delle società di capitali.

⁽¹⁶⁾ Cfr. MONTALENTI, *Amministrazione e controllo nella società per azioni: riflessioni sistematiche e proposte di controllo*, in Riv. soc., 2013, p. 52.

⁽¹⁷⁾ Sul rapporto tra controllo e amministrazione, ANGELICI, *Organizzazione, governo e*

cui all'art. 2381 c.c. in forza delle quali il CdA valuta l'adeguatezza degli assetti adottati dalla società, la cui cura è rimessa ai delegati e su cui vigila appunto il collegio sindacale.

Insomma, l'idea tradizionale di controllo trova nel diritto delle società una nuova sistemazione e prescinde da quella a noi maggiormente nota che, invece, e più correttamente, ruota attorno al concetto di vigilanza.

Come già accennato, va tenuto distinto il controllo dalla vigilanza: il primo, difatti, evoca strumenti di verifica più pervasivi, la seconda richiama una funzione di sintetica e generale sorveglianza.

Entrando allora nello specifico, occorre mettere in risalto che quella dei sindaci è attività di vigilanza e in tal modo viene qualificata dalla legge.

Delimitando, pertanto, l'ambito dell'indagine all'attività di vigilanza che il collegio effettua ai sensi dell'art. 2403 c.c., v'è da ricordare che l'organo è tenuto a:

- vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto;
- vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- vigilare, in particolare, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

L'attività di vigilanza che il collegio sindacale è chiamato a svolgere è attuabile grazie ad un insieme di poteri doverosi riconosciuti dalla legge e che esso può porre in essere in svariate occasioni (*in primis* atti di ispezione e controllo, richiesta di informazioni agli amministratori e, in subordine, potere di convocazione dell'assemblea e denuncia al Tribunale)⁽¹⁸⁾, a monte dei quali vi è la possibilità di intervento nelle adunanze del CdA, alle assemblee e alle riunioni del comitato esecutivo che gli consentono di monitorare efficacemente la situazione e vieppiù le scelte di gestione⁽¹⁹⁾. L'attività di vigilanza è consentita, altresì, dalla significativa circostanza che il legislatore anche delle società non quotate, sulla scorta di quanto già effettuato con il TUF, pone il collegio sindacale al crocevia degli scambi di flussi informativi tra organi societari e organi *extra* societari⁽²⁰⁾.

controllo, in *La società per azioni*, I, *Principi e problemi*, in *Trattato di diritto civile e commerciale*, Milano, 2012, p. 371 ss.

⁽¹⁸⁾ Tali poteri-doveri sono puntualmente affrontati negli artt. 2403-bis e ss. c.c. e negli artt. 151 e ss. TUF. Sui poteri dei sindaci si rinvia anche a AMBROSINI, *I poteri dei sindaci*, in *Il collegio sindacale. Le nuove regole*, a cura di ALESSI-ABRIANI-MORERA, Milano, 2007, p. 227 ss.

⁽¹⁹⁾ Cfr. artt. 2381 e 2405 c.c. e artt. 149 e 150 TUF. È il caso di mettere in evidenza che il potere-dovere di intervento nelle adunanze e riunioni del CdA e del comitato esecutivo è espressamente contemplato per tutti i componenti dell'organo di controllo — pena l'eventuale decadenza dalla carica dell'assente a due adunanze consecutive del consiglio o del comitato — solo nella disciplina del sistema tradizionale. Tralasciando per ovvie motivazioni la peculiare ipotesi del comitato per il controllo sulla gestione nel sistema monistico composto da amministratori ancorché non esecutivi, non è priva di rilievo la circostanza in base alla quale il legislatore impone solamente a (tutti) i sindaci di assistere alle riunioni del CdA. La previsione di cui all'art. 2405 c.c., infatti, non è replicata con riguardo ai componenti del consiglio di sorveglianza del sistema dualistico che, al contrario, possono (e non devono) assistere alle adunanze del consiglio di gestione.

⁽²⁰⁾ Si consideri, a tale riguardo, che, ai sensi dell'art. 2381 c.c., in maniera analoga a

Il collegio, inoltre, scambia periodicamente (*rectius* tempestivamente, come si esprime l'art. 2409-*septies* c.c.) informazioni con il soggetto incaricato della revisione legale.

Ovvio, allora, che il collegio sindacale può efficacemente porre in essere tutte le attività di monitoraggio e di istruttoria che gli consentono di svolgere le proprie funzioni⁽²¹⁾. La legge gli fornisce gli strumenti per poterlo fare, ancorché esistano ipotesi, a dire il vero poco rare, in cui l'amministrazione, essendo statutariamente affidata ad un solo soggetto, non è il frutto di decisioni condivise di cui il collegio viene informato⁽²²⁾.

Nello specifico, la Norma di comportamento 3.1 è chiara nell'esplicitare le modalità con cui il collegio sindacale deve svolgere la propria attività di vigilanza nel rispetto delle prescrizioni di legge e indica direttive operative ben precise circa l'importante attività di valutazione dei rischi rispetto alle procedure concrete tramite cui effettuare la vigilanza, in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche della società. È, altresì, chiara nell'individuare i passaggi che il collegio deve porre in essere rispetto all'organo di amministrazione. Si tratta di poteri-doveri riconosciuti dalla legge ai sindaci e insiti negli artt. 2403-*bis* e ss. c.c. che, secondo un *climax* ascendente, prevedono, dapprima, la segnalazione all'organo di amministrazione e successivamente, in caso di esiti non positivi, la convocazione (per la denuncia dei fatti) dell'assemblea, fino alla denuncia al Tribunale in caso di fondato sospetto di gravi irregolarità.

Infine, in sintonia con le nuove regole del codice civile introdotte dal Codice della crisi, nella Norma 3.4 viene previsto che l'assetto organizzativo si ritiene adeguato se presenta una struttura compatibile alle dimensioni della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, nonché alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale e possa quindi consentire, agli amministratori preposti, una sollecita adozione delle misure idonee alla sua rilevazione ed alla sua composizione⁽²³⁾.

quanto prevede l'art. 150 TUF per le quotate, gli organi delegati — ovvero quelli che poi adottano gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati — sono tenuti a comunicare almeno una volta ogni 6 mesi sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni e caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate.

⁽²¹⁾ La specificità della funzione di vigilanza del collegio sindacale è messa in luce da ABRIANI, *Verso una riforma della disciplina sui controlli interni*, Relazione tenuta al Convegno *Amministrazione e controllo nelle società quotate: prospettive di riforma*, organizzato nell'ambito dei Seminari celebrativi per i quaranta anni della Consob, Roma 6 giugno 2014, e pubblicata in Riv. dir. soc., 2014, p. 701 e ss.

⁽²²⁾ Cfr. CNDEEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale, Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, novembre 2020.

⁽²³⁾ La norma enfatizza il carattere relativo del riferimento alla natura e dimensione dell'impresa e lascia spazio alla professionalità del sindaco e alla sua capacità di operare valutazioni mirate alla fattispecie concreta. In tal modo si intende scongiurare (o, quanto meno, limitare) inammissibili derive giustizialiste di chi un domani pretenda di desumere meccanicamente dal verificarsi dell'insolvenza l'accertamento dell'inadeguatezza degli assetti, imputando, di conseguenza, la relativa responsabilità a gestori e controllori.

5. Le attività di vigilanza “economico-aziendale” del collegio sindacale

Nell’ambito delle attribuzioni riconducibili all’attività di vigilanza di cui all’art. 2403 c.c. esistono delle aree di intervento del collegio sindacale in cui le competenze economico-aziendali sono prevalenti rispetto a quelle tipicamente giuridiche. Si deve, d’altronde, evidenziare che il collegio sindacale, svolgendo un ruolo di tutela per gli *stakeholder* e pur non entrando attivamente nella gestione della società, svolge egualmente un ruolo di verifica che le operazioni poste in essere dall’amministrazione non nuociano al patrimonio sociale⁽²⁴⁾.

Tale circostanza è ben evidenziata dalla Norma 3.3. la quale richiama l’attenzione sul fatto che “[l]a vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione consiste nella verifica della conformità delle scelte di gestione ai generali criteri di razionalità economica”⁽²⁵⁾. La richiamata Norma, che nella sua ultima versione ha rafforzato i controlli sulle procedure inerenti alle operazioni con le parti correlate, si sofferma, piuttosto che sulla gestione, sulla legittimità delle scelte e sull’adozione di processi decisionali che abbiano reso possibile all’organo esecutivo di prendere le proprie decisioni verificando, come indicato nei criteri applicativi, che le scelte di gestione, risultino “ispirate al principio di corretta informazione e di ragionevolezza e che siano congruenti e compatibili con le risorse e il patrimonio di cui la società dispone”, nonché che “gli amministratori siano consapevoli della rischiosità e degli effetti delle decisioni assunte”. In tal modo, al collegio sindacale viene richiesto anche di vigilare che le operazioni intraprese non risultino manifestamente imprudenti. In questa prospettiva, viene richiesto all’organo amministrativo di effettuare considerazioni in materia con una visione futura (*forward looking*) che tenda, nel caso specifico dei finanziamenti, a correlare i flussi in uscita connessi a investimenti con i flussi in entrata derivanti dall’operazione.

L’analisi sulla *performace* aziendale può, poi, rendere necessario eseguire “sintetiche analisi”, anche su base semestrale, che tendano a monitorare la posizione patrimoniale-finanziaria e la gestione economica nel corso del tempo⁽²⁶⁾. Tale analisi rende, peraltro, possibile monitorare anche il rischio di gestione e proporre, anche nella logica di individuazione della crisi, ulte-

⁽²⁴⁾ Cfr. E. BOZZA, *I doveri del collegio sindacale*, in *Le nuove regole per sindaci e revisori*, Italia Oggi, 2021, 23 ss.

⁽²⁵⁾ La vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione era, in realtà, già esaminata dalle precedenti norme e posta da parte degli studiosi al centro dell’attività stessa del collegio. Cfr. MONTALENTI, *Collegio sindacale, flussi informativi e governo societario. Novità e prospettive*, op.cit, 3.

⁽²⁶⁾ Per un’analisi di possibili indicatori adottabili per vigilare sullo stato di salute aziendale cfr. CNDCEC, *Verballi e procedure del collegio sindacale*, 2016.

riori elementi utili per lo svolgimento, nel rispetto dei ruoli, delle attività di amministrazione e controllo aziendale ⁽²⁷⁾.

Altri compiti che afferiscono in parte alla scienza aziendale sono la vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile. Con specifico riferimento a quest'ultimo aspetto, la Norma di comportamento 3.6, oltre a indicare le attività da espletare per vigilare sugli assetti, declina la definizione di sistema amministrativo-contabile nel modo che segue:

“Il sistema amministrativo-contabile può definirsi 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.

Un sistema amministrativo-contabile 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”.*

Si osserva che l'attività di vigilanza viene svolta dal collegio sindacale anche tramite motivate tecniche di campionamento, in coerenza con il *risk approach*, anche al fine di controllare il concreto funzionamento dell'assetto amministrativo-contabile ⁽²⁸⁾, avvalendosi a tal fine dello scambio di informazioni con l'incaricato della revisione legale che offre un importante riferimento esterno e indipendente, con particolare riguardo agli aspetti di attendibilità del sistema amministrativo-contabile.

L'attività di vigilanza del collegio sindacale è, dunque, volta a verificare l'esistenza di un sistema idoneo ad assicurare la completezza e la correttezza dei dati economico-finanziari. È opportuno ricordare che non si tratta di un giudizio di merito sui risultati dell'attività amministrativo-contabile, bensì di un giudizio sintetico sull'efficienza e la funzionalità del sistema, svolto alla luce dei rischi rilevanti emersi in tali aree operative ⁽²⁹⁾.

⁽²⁷⁾ Il tema della valutazione del rischio aziendale assume, anche se evidentemente non esaminato dalle Norme di comportamento del collegio sindacale, particolare rilevanza nelle società a controllo pubblico, le quali sono tenute, in conformità al disposto del d.lgs. n. 175/2016 a predisporre specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale, così da poter eventualmente intervenire in modo tempestivo, laddove siano rilevate situazioni di disequilibrio. Cfr. CNDCEC, *Relazione sul governo societario contenente programma di valutazione del rischio di crisi aziendale (ex art. 6, co. 2 e 4, d.lgs. 175/2016)*; Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Indicazioni sul programma di valutazione del rischio di crisi aziendale (Art. 6, comma 2, D.Lgs. n. 175/2016)*, Bozza per consultazione, 2021.

⁽²⁸⁾ Aspetto messo in evidenza da IRRERA, *Collegio sindacale e assetti adeguati*, in *Il collegio sindacale. Le nuove regole*, a cura di ALESSI-ABRIANI-MORERA, cit., p. 273.

⁽²⁹⁾ Con finalità meramente ricognitiva, in relazione alla vigilanza del collegio sindacale rispetto all'adeguatezza degli assetti, occorre segnalare la primaria, ma per molti versi assimilabile a quella dell'art. 2403 c.c., formulazione dell'art. 149 TUF, in forza del quale la vigilanza dell'organo di controllo si articola sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società, per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema

6. La partecipazione alle riunioni degli organi sociali

Tra le novità più significative, si registra la revisione della norma sulla partecipazione alle riunioni del Consiglio di amministrazione o del comitato esecutivo (Norma 4.2), con l'espressa previsione in capo al Presidente del Consiglio di amministrazione dell'obbligo di fornire adeguate informazioni⁽³⁰⁾ ai sindaci sulle materie che costituiranno oggetto di valutazione e deliberazione da parte dei consiglieri⁽³¹⁾.

Come noto, il legislatore prescrive, all'art. 2381 c.c., che adeguate informazioni sulle materie all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i consiglieri, senza tuttavia citare i sindaci; la norma dei Principi di comportamento colmano, quindi, questa lacuna di particolare rilevanza.

Tra i criteri applicativi, è altresì ritenuto opportuno che i sindaci, anche individualmente, chiedano che il Presidente del consiglio di amministrazione invii agli amministratori e al Collegio sindacale la documentazione di supporto alle decisioni poste all'ordine del giorno contestualmente all'avviso di convocazione del consiglio di amministrazione. In caso di rifiuto da parte del presidente ad assecondare la richiesta, i sindaci ne informano tutti i membri del Consiglio di amministrazione per sollecitare una delibera positiva.

È sempre consentito, anche ai singoli sindaci richiedere al presidente ed all'organo delegato ulteriori informazioni, documenti e chiarimenti, aggiuntivi rispetto a quelli loro inviati antecedentemente o contestualmente alla riunione consiliare.

Appare altresì opportuno, se del caso, che i sindaci facciano annotare nel verbale dell'adunanza il difetto di preventiva informazione che ha impedito l'esercizio di una preventiva e contestuale vigilanza in merito agli argomenti posti all'ordine del giorno.

I sindaci sono tenuti, in particolare, ad intervenire nel corso del dibattito, qualora ravvisino violazioni della legge o dello statuto della società ovvero dei principi di corretta amministrazione, manifestando il proprio motivato dis-

amministrativo-contabile. Cfr. Norma Q.3.4. (Vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo), in CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, op. cit.

⁽³⁰⁾ È stato fatto rilevare al riguardo che *“L'ipotesi di un indifferenziato dovere di interazione informativa del presidente verso tutti i partecipanti alle riunioni del consiglio di amministrazione sembra trovare ragione nella centralità dell'informazione quale strumento di trasparenza e di contrappeso alla libertà di conformazione dell'assetto gestionale, nel carattere unitario dell'adunanza consiliare, nonché nel marcato avvicinamento che con la riforma si è avuto tra le funzioni di amministrazione e quelle di controllo”*. Così si esprime ZAMPERETTI, *Il dovere di informazione degli amministratori nella governance della società per azioni*, Milano, 2005, p. 140 ss.

⁽³¹⁾ Si osserva, infatti, che *“L'adeguatezza dell'informativa preconiliare deve attenersi non solo al suo contenuto quantitativo e qualitativo, ma anche alla circostanza che la relativa documentazione, a supporto degli argomenti previsti all'ordine del giorno, sia fornita con ragionevole anticipo, al fine di consentire in tale contesto, sia ai sindaci che agli amministratori, di poter individuare, tra le materie in discussione, quelle che meriterebbero un esame più approfondito rispetto a quanto emerge dal contenuto dei flussi informativi trasmessi a cura del Presidente”*. Cfr. MONTALENTI, *L'intervento dei sindaci alle adunanze del consiglio di amministrazione nelle società per azioni non quotate*, in NDS, 5, 2014, p. 33.

senso o le proprie riserve e chiedendone la relativa verbalizzazione, se necessario anche analitica.

Le Norme, dunque, pongono il collegio sindacale al centro del sistema dei flussi informativi aziendali. In particolare, in sede di Consiglio, oltre al flusso informativo prodotto dalle argomentazioni previste all'ordine del giorno e dalle relative richieste di notizie e delucidazioni, anche inerenti all'andamento delle operazioni sociali o a specifici affari, i sindaci beneficiano di tutto il complesso delle informazioni provenienti dai rapporti e dalle relazioni degli organi delegati *ex art. 2381*, terzo e quinto comma, c.c. (informazioni sull'andamento della gestione, sugli assetti societari, sui piani strategici, industriali e finanziari, sulle operazioni rilevanti, ecc.) e, in tale contesto, va aggiunto che (anche) a loro è indirizzato il dovere degli amministratori di comunicare gli interessi di cui essi possono essere portatori, per conto proprio o di terzi, con riferimento alle operazioni poste in essere dalla società *ex art. 2391*, primo comma ⁽³²⁾.

I sindaci diventano, dunque, destinatari di un flusso di informazioni di contenuto specifico relativo alla gestione societaria, che costituisce la base informativa per individuare le aree critiche che necessitano di eventuali misure di intervento.

Le nuove Norme chiariscono che le decisioni degli amministratori, laddove assunte in carenza di adeguata informazione, “incidono sulla dinamica consiliare e sul conseguente processo decisionale, potendo investire la modalità procedurale di assunzione delle delibere e, quindi, la stessa legalità dell'attività gestionale”, arrivando ad affermare che “I sindaci dovranno valutare se la gestione dei flussi informativi assumerà rilievo in termini di invalidità”.

7. La relazione del collegio sindacale *ex art. 2429 c.c.*

Sul piano contenutistico, fra le tante novità, come già anticipato, spicca la Norma 7, concernente la relazione dei sindaci all'assemblea dei soci ⁽³³⁾, ove

⁽³²⁾ Cfr. anche: DI AMATO S., *La disclosure degli interessi degli amministratori ed il controllo del Collegio sindacale*, in *Società & contratti, bilanci & revisione*, 2019, vol. 4, pp. ss.

⁽³³⁾ Come noto, il collegio sindacale può effettuare osservazioni e proposte in ordine al bilancio e alla sua approvazione con particolare riferimento all'esercizio della deroga di cui all'art. 2423, quarto comma, c.c. Al riguardo occorre segnalare, in via preliminare, che il potere di effettuare osservazioni e proposte menzionato nelle previsioni di cui all'art. 2429 c.c. è circoscritto al bilancio e alla sua approvazione, e all'eventuale deroga alle disposizioni dettate in punto di redazione e struttura. È il caso di mettere in evidenza che la delimitazione della “competenza per materia” del collegio sindacale di società non quotate non è perfettamente replicata nell'ambito della disciplina dettata per società quotate.

Con intento meramente ricognitivo, va in questa sede messo in luce che l'organo di controllo di società quotate, ai sensi dell'art. 153 TUF, è per un verso chiamato a riferire all'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio sull'attività di vigilanza svolta e sulle omissioni e sui fatti censurabili rilevati, e per altro verso, è legittimato a fare in quella sede proposte in ordine al bilancio e alla sua approvazione nonché in ordine alle materie di propria competenza (art. 153, secondo comma, TUF). Cfr. Norma Q.7.1. *Struttura e contenuto della*

per la prima volta, si concede all'organo di controllo, in caso di *no opinion* dei revisori, di non esprimersi in merito all'approvazione del bilancio⁽³⁴⁾.

Come detto, il legislatore ha utilizzato formule piuttosto ampie e generiche per indicare il contenuto della relazione *ex art.* 2429 c.c.⁽³⁵⁾.

Ancorché alle competenze del collegio sindacale, fatta eccezione per l'espressa previsione statutaria nei casi indicati nell'art. 2409-*bis* c.c., sia sottratta la revisione legale, le osservazioni effettuate ai sensi dell'art. 2429 c.c. potrebbero in linea di principio, considerata anche la diversa funzione di controllo svolta, essere in contrasto con quanto concluso dal soggetto incaricato della revisione legale con riferimento alla corretta applicazione della legge e dei principi di revisione.

Le osservazioni espresse in punto di deroga ai criteri individuati per la redazione e la struttura del bilancio, poi, non dovranno limitarsi a segnalare le ragioni che hanno motivato tali deroghe, peraltro già indicate nella nota integrativa, bensì dovranno soffermarsi sulla fondatezza e sulla ragionevolezza delle medesime: in questo caso il controllo dovrà essere di tipo analitico.

Sul piano sistematico, la maggiore flessibilità introdotta dalle nuove Norme consentirebbe di ridimensionare lo scostamento tra le disposizioni dell'art. 2429 c.c. e le disposizioni dell'art. 153 TUF, ai sensi del quale il collegio sindacale "può" e non "deve" esprimere un parere sull'approvazione del bilancio⁽³⁶⁾.

relazione dei sindaci, in CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, Criterio applicativo, C.7 *Proposte in ordine al bilancio di esercizio e al bilancio consolidato, alla loro approvazione e alle materie di competenza del collegio sindacale*, 26 aprile 2018. Tale potere propositivo appare simmetrico a quello riconosciuto all'organo nell'art. 2429 c.c. ancorché, attenendosi ad una rigorosa interpretazione letterale dell'art. 153 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, intendendosi per tali quelle di cui all'art. 149 TUF. Le proposte presuppongono osservazioni che il collegio è tenuto ad esprimere liberamente nell'esercizio di tali poteri (cfr. Norma Q.7.1). La formulazione dell'art. 153 TUF è molto probabilmente dovuta alla necessità di riaffermare la netta separazione dell'attività di vigilanza sulla gestione del collegio sindacale dalla funzione di revisione legale.

⁽³⁴⁾ Anche nel caso (raro) di mancata espressione del giudizio del revisore a causa di molteplici incertezze significative, per il bilancio nel suo complesso, circa l'utilizzo da parte degli amministratori del presupposto della continuità aziendale e da appropriata informative sul bilancio, al collegio sindacale, viene consentito, fatte le peculiari valutazioni del caso concreto e nell'ipotesi in cui i sindaci condividano le conclusioni del revisore, di riferire ai soci di non essere in grado di formulare la proposta circa l'approvazione del bilancio.

⁽³⁵⁾ Tale vaghezza permane anche nelle disposizioni del TUF dove si precisa che il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo sulla gestione, nei casi in cui la società adotti uno dei due sistemi alternativi di governance, riferiscono all'assemblea convocata per l'approvazione del bilancio ovvero convocata ai sensi dell'art. 2364-*bis*, secondo comma, c.c. sull'attività di vigilanza svolta e sulle omissioni e sui fatti censurabili rilevati. In questa occasione, come visto, il collegio sindacale può avanzare proposte nel senso sopra indicato.

⁽³⁶⁾ Parte della dottrina era già arrivata, in via interpretativa, a riconoscere l'ammissibilità di un parere condizionato valorizzando la possibilità, riconosciuta al collegio sindacale dal capoverso dell'art. 2429 c.c., di formulare «osservazioni e proposte» sul bilancio (cfr. MANCINELLI, *I risultati dei controlli sull'amministrazione ed il parere condizionato: aspetti della relazione dei sindaci al bilancio*, in *Società*, 11, 2000, p. 1071 ss. Tuttavia, in base alla nuova norma deontologica, il collegio sindacale delle società non quotate potrà anche non esprimersi.

L'art. 2429 c.c., oltre a disciplinare la fase del deposito presso la sede sociale del progetto di bilancio e degli allegati, descrive il contenuto della relazione redatta dal collegio sindacale⁽³⁷⁾.

Nel disciplinare il procedimento di deposito del progetto di bilancio e delle relazioni allegate, il legislatore ha fissato due termini.

L'art. 2429 c.c., infatti, precisa dapprima che il progetto di bilancio deve essere comunicato ai sindaci e al soggetto incaricato della revisione almeno 30 giorni prima di quello fissato per l'approvazione e, poi, che tale progetto corredato dalle relazioni degli organi deve restare depositato presso la sede sociale durante i 15 giorni che precedono l'assemblea e finché questa non l'approvi.

Emerge, quindi, con chiarezza che il collegio sindacale, così come il revisore legale, ha almeno 15 giorni di tempo per redigere la relazione ex art. 2429 c.c.

È diffuso il convincimento che il termine previsto nel primo comma sia stato posto a favore dei sindaci, nel senso che il collegio potrebbe tollerare una comunicazione tardiva da parte degli amministratori, purché riesca a relazionare all'assemblea entro quello previsto nel secondo comma.

L'assenza di comunicazione entro il termine di cui al primo comma non comporta un vizio della deliberazione di approvazione del bilancio laddove il progetto di bilancio e gli allegati siano messi a disposizione dei soci almeno 15 giorni prima della data prevista per la convocazione dell'assemblea.

Ciò posto, a quanti sostengono che in ogni caso la rinuncia ad avvalersi di tale termine previsto nel primo comma da parte del collegio sindacale non consentirebbe un'attenta valutazione del progetto di bilancio e, dunque, potrebbe essere inficiato il procedimento posto in essere ai fini della corretta stesura della relazione, è stato replicato che l'attività di controllo dei sindaci

⁽³⁷⁾ Solo per inciso, va messo in luce che la disposizione è stata oggetto di modifica da parte del D.Lgs. n. 39/2010 il quale, in linea con la nuova disciplina della revisione legale dei conti, ha espressamente previsto la comunicazione del progetto al soggetto incaricato della revisione legale dei conti e la soppressione dell'ultimo periodo del secondo comma dove si attribuiva al collegio sindacale incaricato del controllo contabile la redazione della relazione ex art. 2409-ter c.c.

Quanto detto origina dalla riorganizzazione della materia dei controlli in termini di separazione tra funzione di vigilanza sulla legalità e funzione di revisione e di esternalizzazione di quest'ultima, così che nei casi in cui il collegio sindacale svolge la revisione legale, ad esso spetterà altresì redigere la relazione ai sensi dell'art. 14 D.Lgs. n. 39/2010, la quale formalmente potrà essere contenuta nello stesso documento. In altri termini, si tratterà di un'unica relazione a duplice contenuto, inerente per un verso al controllo di legalità e al controllo sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, per altro verso alla tipica funzione di revisione legale.

Sulla possibilità che il collegio o il sindaco unico incaricato della revisione legale possa esprimersi per il tramite di una sola relazione recante i contenuti stabiliti sia per la prima relazione che per la seconda, cfr. anche CNDCEC, *L'applicazione dei principi di revisione (ISA Italia) alle imprese di minori dimensioni*, dicembre 2015, p. 287, secondo cui, in questo caso, la relazione assume la forma di una "rendicontazione" sul controllo societario nel suo complesso. Si rinvia anche a MARCELLO-POZZOLI, *Le indicazioni del Cndcec sulla relazione unitaria del sindaco-revisore*, in Guida alla Contabilità e Bilancio, 5, 2020, p. 48; MARCELLO-BOZZA, *Le indicazioni del Cndcec sulla relazione unitaria del sindaco-revisore*, in Eutekne.info, 21 marzo 2020.

deve essere svolta continuativamente come la legge impone (cfr. artt. 2403 e 2403-*bis* c.c.): il corretto adempimento dell'incarico può, infatti, consentire al collegio sindacale di accettare una riduzione del termine allorquando l'organo riesca a rispettare i termini previsti per la conoscenza dei documenti da parte dei soci e, più che altro, in ossequio ai canoni di diligenza dovuti in base alla natura dell'incarico, riesca a redigere secondo i criteri di professionalità e diligenza la relazione ⁽³⁸⁾.

Passando ad esaminare più dettagliatamente la norma in commento, risulta evidente come il contenuto della relazione *ex art. 2429 c.c.* venga descritto in modo generico.

Tale disposizione prescrive sia che la relazione riguardi i risultati dell'esercizio sociale e l'attività svolta dal collegio sindacale nello svolgimento delle proprie funzioni, sia che il collegio sindacale possa effettuare osservazioni e proposte in ordine al bilancio e alla sua approvazione con particolare riferimento ai casi in cui si sia ricorso alla deroga prevista nell'art. 2423, quarto comma, c.c.

Come si evince, si tratta di un'individuazione generale dei contenuti della relazione che spetterà al professionista riempire di significato, facendo ricorso alle previsioni dettate in punto di poteri-doveri del collegio sindacale.

Più specificatamente, per quanto concerne i risultati dell'esercizio sociale su cui il collegio sindacale deve relazionare, va precisato che, non trattandosi di un giudizio di merito espresso con riferimento all'attività degli amministratori (esistendo, come noto, la cd. *business judgement rule*) ⁽³⁹⁾, né di un giudizio sul bilancio analogo a quello espresso dal revisore legale, il collegio sindacale viene chiamato ad esprimere una valutazione sull'andamento generale della gestione e di come essa venga rappresentata nel bilancio. A titolo esemplificativo, l'organo di controllo interno dovrà indicare se ha ottenuto dagli amministratori informazioni sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale deliberate e poste in essere nell'esercizio (cfr. artt. 2381 e 2403-*bis* c.c.).

La parte relativa al resoconto sull'attività svolta nell'adempimento dei propri doveri, consiste in un giudizio sinteticamente espresso che avrà ad oggetto l'attività espletata ai sensi degli artt. 2403 e ss. c.c.

Nell'adempimento di tale dovere, il legislatore ha dotato il collegio sin-

⁽³⁸⁾ Occorre notare che l'art. 2429 c.c. non prevede altro termine. Ciò potrebbe mettere in discussione la reale possibilità per il collegio sindacale e il revisore di prendere visione con la dovuta accuratezza e necessaria ponderazione delle rispettive relazioni. In tal senso, DE ANGELIS, *Elementi di diritto contabile, Disciplina civilistica e principi contabili internazionali*, Milano, 2015, p. 78 ss. *cit.*, 78 e ss.

⁽³⁹⁾ Il principio della *business judgement rule* trova il suo fondamento nella possibilità di esaminare l'operato e le decisioni dell'organo che amministra una società (*board of directors*) e nella presunzione che l'agire dei membri del *board* sia corretto e non criticabile fino alla prova di una violazione del "*duty of care*". In un'ottica di bilanciamento di interessi, la *business judgement rule* aiuta a contemperare l'interesse dei soci ad una corretta amministrazione, con l'esigenza che gli amministratori possano gestire la società con una certa discrezionalità imprenditoriale, fintanto che la loro responsabilità non violi i c.d. *fiduciary duties* previsti dalla legge.

dacale di molteplici strumenti che caratterizzano la continuità del controllo ad esso demandato e su cui ci si è soffermati in precedenza.

Alla luce di quanto sopra, nella relazione redatta ai sensi dell'art. 2429 c.c., il collegio sindacale dovrà descrivere sinteticamente i risultati dell'attività di vigilanza svolta. Più specificatamente, andranno menzionate eventuali azioni intraprese laddove dall'attività di vigilanza siano emerse omissioni da parte degli amministratori e il collegio in funzione sostitutiva abbia convocato l'assemblea, come impone l'art. 2406, primo comma, c.c.. Allo stesso modo, il collegio sindacale dovrà puntualmente individuare se nello svolgimento dei propri doveri abbia ravvisato fatti di rilevante gravità compiuti all'interno della società (non solo da amministratori, ma, ad esempio, anche da direttori generali) in conseguenza dei quali emerga la necessità di convocare l'assemblea e esista urgente necessità di provvedere (*ex art. 2406, primo comma, c.c.*).

In questa parte della relazione, allora, andranno anche segnalate le denunce pervenute al collegio da parte dei soci e le indagini effettuate a seguito di tali denunce come impone l'art. 2408 c.c., ovvero gli eventuali ricorsi *ex art. 2409 c.c.* presentati al Tribunale in presenza di fondato sospetto di gravi irregolarità, potenziali di danno, poste in essere dagli amministratori.

Una relazione che soddisfi i parametri individuati nell'art. 2429 c.c. dovrà necessariamente tener conto, ancorché sinteticamente, di tali aspetti, così come informare i soci riuniti in assemblea nei casi in cui l'attività di controllo non abbia fatto emergere significative irregolarità.

Con riguardo alla vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento, come detto in precedenza e come evidenziato nelle NCCS, occorrerà valutare l'efficienza delle procedure, delle metodologie e degli strumenti aziendali adottati per lo svolgimento dell'attività in considerazione della natura, dell'articolazione e delle caratteristiche dell'impresa. Una sintesi del controllo effettuato con riferimento a questo tipico aspetto verrà esposta nella relazione *ex art. 2429 c.c.*

Quanto asserito trova conforto nelle richiamate Norme di comportamento e specificamente nella Norma 7.1., la quale “ordina”- dopo la parte introduttiva contenente il “Titolo della relazione” e l'indicazione dei “destinatari della relazione” — la relazione nelle seguenti Sezioni:

— Sezione A, *Sintesi e risultati dell'attività di vigilanza svolta — omissioni e fatti censurabili*;

— Sezione B, *Proposte in ordine al bilancio, alla sua approvazione e alle materie di competenza del collegio sindacale*;

— Sezione C, *Aspetti procedurali*.

Le maggiori novità su cui appare opportuno concentrare l'attenzione sono rinvenibili, come accennato, nelle proposte inerenti al giudizio che il collegio sindacale deve esprimere sul bilancio ⁽⁴⁰⁾.

⁽⁴⁰⁾ Senza soffermarsi ulteriormente sul contenuto delle altre Sezioni, si evidenzia che

Il collegio sindacale deve formulare proprie osservazioni e proposte in ordine al bilancio avendo riguardo, in particolare, alla tempestività e alla correttezza della formazione dei documenti che lo compongono, nonché del procedimento con cui sono stati predisposti e presentati all'assemblea, nei limiti della funzione che gli è demandata.

Come accennato, la relazione deve contenere uno specifico riferimento all'esercizio della deroga di cui all'art. 2423, quinto comma, c.c. e, nel caso questa sia intervenuta, segnalarne le ragioni ed esprimere le osservazioni del collegio sindacale in merito alla loro fondatezza. Qualora sussistano i presupposti, la relazione deve anche esprimere — come già ricordato — il consenso del collegio sindacale all'iscrizione nell'attivo di bilancio dei costi di impianto e di ampliamento e dei costi di sviluppo aventi utilità pluriennale (art. 2426, n. 5, c.c.), nonché dell'avviamento (art. 2426, n. 6, c.c.).

Come detto, infatti, il collegio sindacale deve formulare le proprie osservazioni e le proprie proposte in ordine all'approvazione o non approvazione del bilancio; al riguardo va ribadito che la legge non affida al collegio sindacale gli accertamenti di natura contabile, demandati esclusivamente al soggetto incaricato della revisione legale. Il collegio sindacale, infatti, non ha alcun 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. Nell'esprimere le proprie osservazioni e proposte all'assemblea dei soci il collegio dovrà tener conto del giudizio sul bilancio fornito *ex art.* 14 D.Lgs. 39/2010 dal revisore legale e delle informazioni scambiate con lo stesso ai sensi dell'art. 2409-*septies* c.c.

Nei casi di *relazione di revisione contenente giudizio con modifica*, il collegio dovrà analizzare le motivazioni sottostanti all'espressione del giudizio al fine di giungere alle proprie osservazioni e proposte sull'approvazione del bilancio. I giudizi con modifica possono, infatti, derivare da diverse fattispecie, come di seguito sinteticamente rappresentato:

— *Giudizio con rilievi per deviazioni dalle norme e dai principi contabili di riferimento* ⁽⁴¹⁾. In questi casi il collegio, fatte le peculiari valutazioni del

la Sezione A illustra sinteticamente le risultanze a cui il collegio è giunto nello svolgimento del proprio incarico di vigilanza anche con riguardo ai seguenti aspetti:

- *osservanza della legge e dello statuto* (cfr. Norma 3.2);
- *rispetto dei principi di corretta amministrazione* (cfr. Norma 3.3);
- *adeguatezza e funzionamento dell'assetto organizzativo e del sistema di controllo interno* (cfr. Norme 3.4 e 3.5);
- *adeguatezza e funzionamento dell'assetto amministrativo-contabile* (cfr. Norma 3.6);
- *bilancio di esercizio e relazione sulla gestione* (cfr. Norma 3.7).

In questa sezione, il collegio sindacale segnala, inoltre, eventuali omissioni e ritardi da parte degli amministratori e riferisce sulle eventuali denunce proposte dai soci, dando conto delle azioni intraprese e degli esiti ottenuti. Il collegio segnala il rilascio di eventuali pareri nel corso dell'esercizio.

La Sezione C riporta i prevalenti procedimenti formali inerenti alla pubblicazione della relazione sia nei casi in cui l'approvazione sia unanime sia nei casi di dissenso da parte di uno o più componenti del collegio sindacale.

⁽⁴¹⁾ Tale giudizio viene reso a fronte di errori, non corretti dalla direzione aziendale, valutati dal revisore di effetto significativo ma non pervasivo. In tal senso, CNDDCC, *L'applica-*

caso concreto e nell'ipotesi condivida le conclusioni del revisore, previa richiesta di correzione degli errori, rappresenta all'assemblea che non sussistono motivi ostativi all'approvazione del bilancio.

— *Giudizio con rilievi per limitazioni nelle procedure di revisione* ⁽⁴²⁾. Nel caso in cui tali limitazioni derivino da situazioni oggettive il collegio, fatte le peculiari valutazioni del caso concreto e nell'ipotesi condivida le conclusioni del revisore, rappresenta all'assemblea l'assenza di motivi ostativi all'approvazione del bilancio, evidenziando le limitazioni riscontrate dal revisore e la loro attualità alla data di approvazione del bilancio stesso.

Nell'ipotesi in cui le limitazioni dipendano dalla direzione aziendale, il collegio, sempre fatte le peculiari valutazioni del caso concreto e qualora condivida le conclusioni del revisore, rappresenta all'assemblea l'assenza di motivi ostativi all'approvazione del bilancio, previa richiesta agli amministratori di eliminazione delle limitazioni alle procedure di revisione che hanno determinato il giudizio con modifica.

— *Dichiarazione di impossibilità di esprimere un giudizio sul bilancio*. La dichiarazione di impossibilità ad esprimere un giudizio può dipendere da:

- limitazioni nelle procedure di revisione con effetto potenzialmente pervasivo. Laddove ciò si verifichi, il collegio, fatte le peculiari valutazioni del caso concreto e nell'ipotesi condivida le conclusioni del revisore, può: (i) invitare l'assemblea a non approvare il bilancio se le limitazioni riscontrate dal revisore siano imputabili alla direzione aziendale; oppure (ii) se le limitazioni dipendano da situazione oggettive, formulare le proprie osservazioni sul bilancio per quanto riguarda le attività di vigilanza, riferendo ai soci, nella propria relazione, di non essere in grado di formulare una proposta circa l'approvazione dello stesso a causa delle limitazioni con effetto potenzialmente pervasivo segnalate dal revisore

- nelle situazioni ritenute “estremamente rare” concernenti la predisposizione del bilancio in presenza di “molteplici incertezze significative” in cui, comunque, è fornita un'appropriate informativa di bilancio, il collegio, fatte le peculiari valutazioni del caso concreto e qualora condivida le conclusioni del revisore, “può formulare le proprie osservazioni sul bilancio per quanto

zione dei principi di revisione internazionali (ISA Italia) alle imprese di minori dimensioni, cit., 288, che opportunamente distingue tra le ipotesi sopra considerate. Nei casi in cui il revisore emetta: un giudizio con rilievi per deviazione dalle regole di riferimento di effetto non pervasivo, un giudizio con rilievi per limitazioni di effetto non pervasivo, imputabili a circostanze oggettive, la dichiarazione di impossibilità di espressione del giudizio per limitazioni dovute a circostanze oggettive, di effetto pervasivo, o per gravi incertezze, il collegio sindacale non inviterà l'assemblea a non approvare il bilancio, come invece dovrà fare se la relazione del revisore dovesse contenere un giudizio negativo per deviazione dalle regole di riferimento, di effetto pervasivo, un giudizio con rilievi per limitazioni imputabili alla direzione di effetto non pervasivo e la dichiarata impossibilità di esprimere un giudizio per limitazioni imputabili alla direzione, di effetto pervasivo.

⁽⁴²⁾ Il giudizio in esame viene rilasciato dal revisore quando nello svolgimento delle procedure di revisione necessarie per acquisire gli elementi probativi sufficienti ed appropriati per l'espressione del giudizio abbia riscontrato limitazioni di effetto valutato potenzialmente significativo ma non pervasivo.

riguarda le attività di vigilanza, riferendo ai soci, nella propria relazione, di non essere in grado di formulare una proposta circa l'approvazione dello stesso a causa delle molteplici incertezze significative per il bilancio nel suo complesso segnalate dal soggetto incaricato della revisione legale”.

— Il revisore esprime, infine, un *giudizio negativo* laddove, avendo acquisito elementi probativi sufficienti ed appropriati, conclude che gli errori, singolarmente o nel loro insieme, siano significativi e pervasivi per il bilancio. Il collegio, fatte le peculiari valutazioni del caso concreto e nell'ipotesi condivida le conclusioni del revisore, inviterà l'assemblea a non approvare il bilancio.

La Norma si chiude con le previsioni inerenti l'emissione della relazione in caso di dissenso, circostanza nella quale la relazione può essere redatta dalla maggioranza del collegio, dando evidenza della sussistenza del dissenso di un sindaco e delle relative motivazioni.

8. Le attività del collegio sindacale nella crisi di impresa

Nelle nuove Norme di comportamento particolare attenzione viene dedicata alla funzione assolta dallo stesso collegio in materia di prevenzione ed emersione della crisi⁽⁴³⁾. In attesa di un quadro normativo di riferimento sulla crisi di impresa e sull'insolvenza che si possa ritenere definitivo, accanto alle Norme che restano, per ora, inalterate, si segnalano i nuovi inserimenti effettuati con riguardo alla vigilanza dei sindaci per la rilevazione tempestiva della perdita della continuità e della crisi (Norme 11.1. e 11.2.)⁽⁴⁴⁾ di diretta derivazione delle previsioni contenute nell'art. 2086, co.2, c.c.

La riforma del Codice della crisi fa emergere la poliedricità delle funzioni dell'organo di controllo interno nell'organizzazione societaria⁽⁴⁵⁾.

Al tradizionale compito di vigilanza attribuito a quest'ultimo dall'art. 2403 c.c., viene affiancato un ruolo di impulso nei confronti dell'organo amministrativo che lo condurrà, in caso di sua inerzia, all'assunzione di opportune iniziative. Le funzioni che questo organo è chiamato ad espletare nella fase di manifestazione dei primi segnali di crisi richiedono un monitoraggio continuo dell'attività di gestione in modo da intercettare tempestivamente la sussistenza di indizi di crisi; inoltre, qualora l'attività di controllo e di segnalazione sia tempestiva, la funzione di allerta svolta da quest'ultimo

⁽⁴³⁾ Alle varie fattispecie della crisi di impresa è dedicata la Norma 11, finalizzata a regolare l'attività del Collegio nella crisi di impresa, preoccupandosi di indicare quali debbano essere i comportamenti ritenuti adeguati per le singole procedure.

⁽⁴⁴⁾ L'attività di vigilanza demandata all'organo del controllo societario sul possibile insorgere di una crisi d'impresa ha una conseguente ricaduta anche sulla verbalizzazione, si rinvia sul punto a MARCELLO-POZZOLI, *Nel report anche le misure adottate dagli amministratori*, in *I focus del Sole 24 Ore*, 27 marzo 2019, n. 9.

⁽⁴⁵⁾ L'aspetto è stato messo in evidenza da BAUCO, *Il ruolo dell'organo di controllo nelle procedure di allerta e composizione assistita della crisi*, in AA.VV., *Crisi di impresa e insolvenza. Diritto ed economia delle crisi aziendali*, Santarcangelo di Romagna, 2020, p. 89 ss.

può tramutarsi in uno strumento alternativo di risanamento aziendale che permette di evitare il ricorso alle procedure concorsuali.

Questo ampio potere attribuito all'organo di controllo ha però dei risvolti non di poco rilievo sui profili di responsabilità ⁽⁴⁶⁾.

Da un lato, per incentivare il ricorso alla procedura di allerta, il legislatore prevede la possibilità di esonerare l'organo di controllo dalla responsabilità solidale con l'organo amministrativo per i danni derivanti da comportamenti successivi alle segnalazioni, dall'altro questo meccanismo costituirebbe un "via libera" a segnalazioni incontrollate e premature che prescindono da una lucida valutazione degli indici di crisi e da una loro applicazione concreta all'attività imprenditoriale.

Più segnatamente, il legislatore si è preoccupato di identificare e di investire di una specifica responsabilità l'imprenditore e gli organi incaricati di funzioni di *governance* e di controllo, attribuendo a ciascuno precise funzioni indirizzate al fronteggiamento e ad un'identificazione tempestiva della eventuale situazione di crisi. Tra le disposizioni emanate con il suddetto intento, si inseriscono a pieno titolo le modifiche all'art. 2086, secondo comma, c.c. il quale ad oggi enfatizza il ruolo dell'imprenditore, operante in forma collettiva o societaria, nel delineare un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato anche in funzione della *rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale*, nonché la necessità per lo stesso di attivarsi in maniera tempestiva, mediante l'adozione di uno degli strumenti di superamento della crisi identificati dalla normativa, laddove l'emersione della stessa e la minaccia alla continuità aziendale diventasse una circostanza reale. Un analogo tipo di responsabilità fa capo agli amministratori della società, i quali sono chiamati a rispondere nei confronti dei creditori sociali *per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione e all'integrità del patrimonio sociale* (art. 2476 c.c.).

La circostanza più rilevante risiede, però, nell'investitura dei sindaci e dei revisori di specifici obblighi di comunicazione nel caso in cui sussistano indizi rispetto all'emersione di una situazione di crisi. È, infatti, l'art. 14 del decreto a normare la fattispecie, disciplinando che: *"gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi"*. Al collegio sindacale e al revisore legale, dunque, è attribuita una funzione di preminenza nell'identificazione e nella segnalazione della situazione di crisi aziendale. La disposizione normativa prevede

⁽⁴⁶⁾ Si vedano: ADDAMO S., *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Responsabilità del collegio sindacale nella crisi di impresa*, in *Le nuove leggi civili commentate*, 2019, Vol. 42, n. 4, p. 913 ss.

tre tipi di obblighi in capo agli organi di controllo: 1) verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente l'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa, la sussistenza dell'equilibrio economico e finanziario e il prevedibile andamento della gestione⁽⁴⁷⁾; 2) segnalare all'organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi di crisi; 3) informare senza indugio l'organo di composizione della crisi in caso di inadeguata o omessa risposta dell'organo amministrativo⁽⁴⁸⁾.

Tali obblighi, unitamente alla nuova definizione del concetto di crisi esplicitano un dovere organizzativo diretto al monitoraggio costante degli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale e finanziario, rilevabile attraverso appositi indici⁽⁴⁹⁾ che diano evidenza della non sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi, nonché delle prospettive di continuità aziendale⁽⁵⁰⁾.

Mentre l'organo amministrativo è chiamato a "curare" e "valutare", il collegio sindacale "vigila" sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili predisposti dagli amministratori e sul loro concreto funzionamento⁽⁵¹⁾.

⁽⁴⁷⁾ Ciò significa che nel contesto dei propri compiti di vigilanza sull'adeguatezza e sul corretto funzionamento del sistema di controllo interno (che si esplicano, ad esempio, attraverso l'esame dei mansionari e dei manuali interni contenenti le procedure aziendali, incontri periodici e colloqui con la direzione, gli amministratori e il revisore legale, verifiche campionarie di conformità sulle procedure aziendali e la loro corretta operatività ...), il Collegio sindacale dovrà verificare che le procedure della società siano in grado di produrre sistematicamente e tempestivamente situazioni economico-patrimoniali periodiche, *budget* di cassa e situazioni di scaduto (dipendenti, fornitori, IVA, contributi ...), utili per far emergere gli indicatori della crisi previsti dall'art. 13 del Codice della Crisi. Cfr. MARCELLO-BOZZA, *Controllo delle situazioni contabili trimestrali da chiarire*, in Eutekne.info, 14 novembre 2019.

⁽⁴⁸⁾ ASSONIME, con la Circolare n. 19 del 2 agosto 2019, *Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e degli strumenti di allerta*, illustra le disposizioni del nuovo Codice della crisi d'impresa con particolare riguardo alle disposizioni che riguardano il rafforzamento degli aspetti organizzativi e dei doveri degli organi sociali in funzione di un'efficace rilevazione delle situazioni di crisi e di perdita di continuità aziendale, l'introduzione delle procedure di allerta e composizione assistita della crisi e la previsione di misure premiali per incentivare l'imprenditore ad attivarsi tempestivamente nell'affrontare la crisi.

⁽⁴⁹⁾ Il CNDCEC, con la pubblicazione del documento del 20 ottobre 2019, ha reso disponibili i primi indici elaborati, che verranno sottoposti all'approvazione definitiva del Ministero dello Sviluppo economico. Tale elaborazione è frutto di una precisa analisi effettuata avvalendosi del supporto di Cerved Group per i *test* effettuati su campioni estesi e rappresentativi, e prendendo in considerazione i segnali di crisi utilizzati più frequentemente nella prassi aziendalistica, attraverso l'esame di una cinquantina di *ratios* riconducibili alle seguenti aree gestionali: sostenibilità degli oneri finanziari e indebitamento, grado di adeguatezza patrimoniale e composizione del passivo per natura delle fonti, equilibrio finanziario, redditività, sviluppo e indicatori di specifici ritardi nei pagamenti.

⁽⁵⁰⁾ Tra le più importanti novità del nuovo Codice della crisi, oltre all'identificazione di una specifica responsabilità in capo ai sindaci e ai revisori in merito alla segnalazione di eventuali situazioni di crisi aziendale, c'è l'individuazione di una serie di indicatori che siano in grado di diagnosticare in via preventiva situazioni di insolvenza. Per un approfondimento sugli indicatori e sulle modalità più idonee per il monitoraggio della crisi si rinvia a MARCELLO-CAFARO, *Gli indici di allerta: dalla diagnosi all'emersione della crisi*, in RIREA, 2019, p. 135. MARCELLO-OCCHINEGRO, *Indici predittivi dell'insolvenza a rischio di eccessiva soggettività*, in Eutekne.info, 17 settembre 2019; MARCELLO, *Indicatori della Relazione sulla gestione "tagliati su misura"*, in Eutekne.info, 29 giugno 2018; BOZZA-BOZZA-BOZZA-LUCIDO-MARCELLO, *La crisi d'impresa*, Napoli, 2011.

⁽⁵¹⁾ Secondo AMBROSINI, *Assetti adeguati e 'ibridazione' del modello S.r.l. nel quadro*

Il nuovo ruolo attribuito al collegio sindacale dalle regole sulla crisi d'impresa va, dunque, ricondotto nell'ambito dell'esercizio delle funzioni tipiche ad esso affidate dall'ordinamento in base ai principi generali di cui all'art. 2403 c.c., che delineano un concetto di vigilanza inteso come attività di sorveglianza generale e indiretta sulla sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili dell'impresa⁽⁵²⁾.

Anche nel contesto della fase di allerta, come nella fase fisiologica della vita di un'impresa, la continuità aziendale⁽⁵³⁾ è un elemento che guida l'operato degli organi sociali e che deve essere tenuto in considerazione dall'organo di controllo interno nella fase di valutazione dell'andamento della gestione societaria.

Di talché ogni volta in cui il Collegio sindacale, anche a seguito dello scambio di informazioni con l'incaricato della revisione legale, ovvero a seguito delle informazioni ottenute a seguito delle relazioni effettuate dall'organo di amministrazione, almeno semestralmente, ritenga che il sistema di controllo interno e gli assetti non risultino adeguati a rilevare segnali che possano far emergere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa a continuare ad operare come entità in funzionamento è opportuno che:

— verifichi il rispetto della normativa vigente in materia di valutazione della continuità aziendale;

— prenda atto dell'esistenza dei presupposti e delle circostanze che hanno generato la perdita della continuità;

— chieda informazioni e chiarimenti all'organo di amministrazione (Cfr. Norme 4.2. e 5.2.);

— chieda all'organo amministrativo di intervenire tempestivamente ponendo in essere provvedimenti idonei a garantire la continuità aziendale nel caso di conferma dei dubbi o di insufficienti informazioni e chiarimenti da parte degli amministratori, ricorrendo ad uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il recupero della continuità (quali ad esempio operazioni di capitale, trasformazione, altre operazioni straordinarie, piani di ristrutturazione aziendale, strumenti di risanamento previsti dall'ordinamento, etc. etc.);

— vigili sull'attuazione dei provvedimenti adottati dall'organo ammini-

normativo riformato, in IRRERA (a cura di), *La società a responsabilità limitata, un modello transtipico alla prova del Codice della Crisi* (studi in onore di Oreste Cagnasso), Torino, 2020, p. 435, i compiti previsti dall'art. 2381, comma 3, c.c. "si completano l'un l'altro in vista del Comune obiettivo di corretta gestione, ma che restano, anche concettualmente, fra loro distinti".

⁽⁵²⁾ In tal senso, BAUCO, *Il ruolo dell'organo di controllo nelle procedure di allerta e composizione assistita della crisi*, cit., p. 96.

⁽⁵³⁾ Per approfondimenti si rinvia a MARCELLO, *La continuità aziendale nella crisi d'impresa*, Documento del 15 ottobre 2015, Fondazione Nazionale dei Commercialisti (FNC); MARCELLO, *L'accertamento della continuità aziendale nella crisi di impresa: metodologie e prassi professionale*, in Società e Contratti, Bilancio e Revisione, 10, 2015, p. 84; MARCELLO, *Misurare la continuità aziendale non sarà solo ai fini del bilancio*, in InstantBook Italia Oggi, *Il Codice della crisi d'impresa*, 2019; MARCELLO-POZZOLI, *Per la continuità rilevano anche i fatti post chiusura*, in *I focus* del Sole 24 Ore, 27 febbraio 2019, n. 6.

strativo, sollecitando il rispetto di tempi di attuazione delle azioni da quest'ultimo individuate per il ripristino della continuità aziendale.

È auspicabile che il Collegio sindacale vigili attentamente, effettuando controlli e ispezioni tanto più mirati quanto più significative siano le circostanze, eventualmente intensificando le verifiche.

9. I rapporti con l'Organismo di Vigilanza

Nell'ambito delle NCCS, ricoprono particolare interesse anche le norme inerenti ai rapporti con gli altri organi deputati al "controllo" dell'attività societaria, quali il soggetto incaricato della revisione legale dei conti, il responsabile del sistema di controllo interno, gli organi di controllo di enti e società direttamente o indirettamente controllati. Merita sicuramente qualche riflessione aggiuntiva la norma che interessa i rapporti con l'Organismo di Vigilanza (Norma 5.5), anche alla luce dei nuovi doveri posti in capo all'organo di controllo sia dal Codice della crisi sia, indirettamente, in seguito all'ampliamento del catalogo dei reati presupposto nel senso della ricomprensione di parte dei reati fiscali tra quelli fondanti la responsabilità degli enti.

La riforma del Codice della Crisi si ispira alla logica del *risk approach*, già utilizzata nella redazione e nella valutazione del Modello 231 dove la prevenzione dell'illecito e la condivisione delle informazioni diventano funzionali per una corretta e adeguata gestione della società⁽⁵⁴⁾.

Nel sistema delineato dal Decreto del 2001, il motore della struttura complessiva dell'assetto è l'Organismo di Vigilanza, cui è demandata la funzione di controllo sull'adeguatezza, benché su aspetti societari diversi⁽⁵⁵⁾.

Si segnala come per l'esercizio dei suoi compiti l'OdV sia "costretto" ad interagire costantemente con l'organo di controllo e le diverse funzioni aziendali preposte al controllo interno, in specie con l'*internal audit*⁽⁵⁶⁾.

La Norma di comportamento 5.5 opera una ridefinizione dei rapporti tra il collegio sindacale e l'Organismo di Vigilanza. In particolare, la Norma, dopo aver stabilito che "*Ai fini dello svolgimento dell'attività di vigilanza ad esso demandata dall'art. 2403-bis c.c., il collegio sindacale acquisisce informazioni*

⁽⁵⁴⁾ Cfr. RUTOLO, *Organizzazione di impresa e prevenzione del rischio insolvenza: dai modelli 231 ai sistemi di allerta del CCII*, in *Società*, 11, 2020, p. 1195.

⁽⁵⁵⁾ Cfr. DE VIVO, *La centralità dei flussi informativi tra Collegio Sindacale e Organismo di Vigilanza ex D. Lgs. 231/2001*, in *Società & contratti, bilanci & revisione*, 2016, vol. 7/8, pp. 22 e ss.

⁽⁵⁶⁾ Si tratta di una funzione aziendale il cui compito è quello di svolgere continue e sistematiche verifiche, in attuazione del c.d. Piano di *Audit*, concordato con il *board* aziendale ed in esecuzione del Mandato operativo rilasciatogli. Segnatamente, l'*internal audit* deve assicurarsi che i principali rischi siano gestiti in modo corretto, tenendo però in considerazione il grado di propensione al rischio della società, determinato dal *management*, e il c.d. rischio accettabile, e che i sistemi di *risk management* e controllo interno operino in modo efficiente, dunque che le eventuali implementazioni siano in linea con i *framework* di riferimento adottati dalla società.

dall'organismo di vigilanza in merito alla funzione ad esso assegnata dalla legge al fine di vigilare sull'adeguatezza, sul funzionamento e sull'osservanza del modello adottato ex D.Lgs. n. 231/2001", richiede al Collegio stesso di verificare "che il modello preveda termini e modalità dello scambio informativo dell'organismo di vigilanza a favore dell'organo amministrativo e dello stesso Collegio sindacale".

Si comprende l'intento positivo sottostante tale raccomandazione, che è quello di rafforzare lo scambio di informazioni tra gli organi societari e l'Organismo di vigilanza per garantire l'effettività dell'attività di prevenzione.

Il Collegio sindacale⁽⁵⁷⁾, dunque, nell'esercizio del dovere di vigilanza che gli compete e nel rispetto dell'indipendenza necessariamente riconosciuta all'OdV, può stabilire con quest'ultimo termini e modalità per lo scambio di informazioni rilevanti, concordando, eventualmente, un programma di incontri nel corso dell'anno, finalizzato a verificare l'esistenza delle condizioni previste dall'art. 6, comma 1, lett. d), del D.Lgs. 231/2001.

Il Collegio sindacale dovrà, quindi, predisporre l'attivazione di appositi flussi informativi, nel senso della piena reciprocità di condivisione di informazioni e dati, finalizzati a garantire l'informazione periodica sull'attività svolta dall'OdV, specie con riferimento all'attività di vigilanza circa l'adeguatezza del Modello 231, la sua efficace attuazione ed il suo aggiornamento, in particolare con riferimento all'inserimento dei nuovi reati presupposto presi in considerazione ed all'illustrazione delle procedure volte a presidiare le relative aree di rischio.

10. Considerazioni di sintesi

L'emanazione delle NCCS si inserisce in un *humus* legislativo in costante movimento che nel tempo ha rimodulato in modo penetrante il ruolo del collegio sindacale, ridefinendo direttamente e indirettamente i profili dell'informazione (sia attiva che passiva) talvolta nei contenuti, talaltra solo nella direzione dei flussi. Si è, pertanto, avvertita l'esigenza, come da più parti sollecitato, di una razionalizzazione dei controlli, che non significa limitarsi a rafforzare gli "apparati procedurali", ma bensì porre l'attenzione al momento operativo e della concreta (ed efficiente) applicazione del dato normativo alla luce delle evoluzioni normative che interessano il governo societario.

⁽⁵⁷⁾ Si rammenta che la stessa funzione di organismo di vigilanza può essere attribuita al Collegio sindacale (ex art. 6, co. 4-bis, D.Lgs. n. 231/2001). Il legislatore ritiene, dunque, che la coincidenza delle due funzioni in un unico organo sia sinonimo di efficienza e efficacia dell'OdV. Le due funzioni rimangono tuttavia distinte, pur se coordinate fra loro, e delle attività svolte nell'espletamento delle stesse dovrà essere fornita separata evidenza documentale, dovendo pertanto darsi contezza dell'attività svolta ex D.lgs. n. 231/2001 in verbali e in carte di lavoro distinti rispetto al libro delle adunanze e delle deliberazioni del Collegio sindacale e ai relativi documenti di supporto.

Uno dei principali motivi ispiratori delle nuove Norme è stata l'istituzionalizzazione di un sistema di flussi informativi interorganici e intraorganici con auspicabili conseguenze virtuose non solo internamente all'impresa, ma anche sul mercato, a beneficio di tutti i portatori di interessi e, *in primis*, dei soci⁽⁵⁸⁾. In questo contesto, è ribadito il ruolo di *pivot* del collegio sindacale nel sistema dei controlli societari.

Invero, l'efficacia e l'efficienza di una società sono fortemente condizionate proprio dalla condivisione delle informazioni su cui si basa il processo decisionale nelle sue diverse articolazioni. A ciò si aggiunga che innegabilmente il concetto di "controllo", compendiandosi in un'attività di monitoraggio sull'esercizio di determinate funzioni e sul conseguente svolgimento di determinate attività e/o sul compimento di determinati atti e operazioni, ruota in modo centrale e decisivo proprio sulla circolazione/acquisizione di informazioni relative alle funzioni sottoposte a supervisione e sulle attività e/o sugli atti e le operazioni posti in essere.

⁽⁵⁸⁾ Cfr. BARBARA, *Il valore dei flussi informativi nelle nuove Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate* (The importance of reporting lines in the new Standards of Conduct for the Board of Statutory Auditors of Unlisted Companies), in *Corporate Governance*, fascicolo 4, 2020, 531 ss.