



**Ordine dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili di Roma**

A cura della Commissione Collegio Sindacale

# **Attività di vigilanza del Collegio Sindacale nelle società non quotate nell'ambito dei controlli sul Sistema di Controllo Interno**

luglio 2018



## **AUTORI DEL DOCUMENTO**

Giuseppe Taragoni – *Presidente*  
Pietro Maccari – *Vice Presidente*  
Fabrizio Spinetti – *Vice Presidente*

### **Componenti:**

Antonio Baldelli  
Fabrizio Capatti  
Giorgio Caratozzolo  
Corrado Carrara  
Ginevra De Romanis  
Stefano Filocamo  
Massimo Gatto  
Stefania Mancino  
Vincenzo Mazzocco  
Marco Mencagli  
Marco Mugnai  
Leonardo Palma  
Alessandro Piras  
Gianpaolo Davide Rossetti  
Luca Tubaro  
Giovanni Maria Uggias  
Matteo Caratozzolo – *Membro esterno*  
Giuseppe Niccolini – *Membro esterno*



## INDICE

1. Premessa	4
2. Caratteri generali del Sistema di Controllo Interno (SCI)	5
3. Obiettivi della vigilanza sul Sistema di Controllo Interno	6
4. Funzioni aziendali coinvolte nel governo del SCI	7
5. Attività di vigilanza	9
6. Il Sistema di Controllo Interno nelle imprese di dimensioni minori	12



## **1. PREMESSA**

L'art. 2403 c.c. comma 1 dispone che il Collegio Sindacale vigila:

- sull'osservanza della legge e dello Statuto;
- sul rispetto dei principi di corretta amministrazione;
- sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento.

Sebbene la norma richiamata non citi espressamente il sistema di controllo interno<sup>1</sup>, il Collegio Sindacale vigila anche sull'adeguatezza e sul funzionamento dello stesso dovendo considerarsi l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, parti essenziali del Sistema di Controllo Interno.

In tale accezione è stato affermato che "il contenuto dell'art. 2403 c.c. potrebbe essere sintetizzato che il Collegio Sindacale ha il dovere di vigilare sull'adeguatezza del controllo interno<sup>2</sup>".

La portata dispositiva dell'art. 2403 c.c., unitamente a tutte le norme che attengono alle funzioni del Collegio Sindacale portano a concludere che il Collegio Sindacale è posto al vertice del sistema dei controlli della società. Il controllo interno, nel generale sistema dei controlli, è oggetto principale della vigilanza sindacale, includendo in sé la sostanziale totalità dei controlli dell'impresa.

---

<sup>1</sup> La disposizione contenuta nell'art. 2403 del codice civile ricalca, sostanzialmente, il testo dell'art. 149 del D.Lgs. 58/1998 pur non utilizzando, a differenza di quest'ultimo, l'espressione "sistema di controllo interno". Tale omissione, secondo l'interpretazione della dottrina e della prassi professionale, deve intendersi più come una scelta lessicale del legislatore civilistico piuttosto che (come) una effettiva voluta esclusione.

<sup>2</sup> Cfr. "Approccio metodologico alla revisione legale affidata al Collegio Sindacale nelle imprese di minori dimensioni", CNDCEC – aprile 2018, pag. 123.



## **2. Caratteri generali del Sistema di Controllo Interno (SCI)**

Il Sistema di Controllo Interno (SCI) si configura come un processo, attuato dal consiglio di amministrazione, dai dirigenti e da altri soggetti della struttura aziendale, finalizzato a fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi rientranti nelle seguenti categorie:

- efficacia ed efficienza delle attività operative;
- attendibilità delle informazioni di bilancio;
- conformità alle leggi ed ai regolamenti in vigore<sup>3</sup>.

In modo più articolato, è l'insieme delle regole, delle procedure, delle strutture organizzative e dei relativi processi interattivi volti a consentire, tramite un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali, una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi prefissati; da quelli di livello più elevato (ovvero gli obiettivi di carattere strategico), a quelli operativi (relativi all'efficienza e all'efficacia delle operazioni aziendali), a quelli di reporting (mirate ad assicurare l'attendibilità del sistema di informazione finanziaria dell'entità), a quelli di conformità (cioè quelli che concernono lo svolgimento dell'attività in conformità alle leggi ed ai regolamenti in vigore).

Un sistema di controllo interno risulta adeguato se permette la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di rischio aziendale, e ne consente il costante monitoraggio e la corretta gestione<sup>4</sup>.

Il concetto di "controllo interno" si incentra sulla gestione del "rischio aziendale" intesa come:

- analisi ed identificazione dei rischi,
- valutazione e misurazione dei rischi,
- gestione e monitoraggio dei rischi.

Pertanto il sistema di controllo interno viene rappresentato come un sistema unitario ed "integrato" sia sotto il profilo del generale assetto organizzativo, amministrativo e contabile, sia sotto l'aspetto del coordinamento e dell'interdipendenza tra le sue componenti.

Esso concorre ad assicurare:

- la salvaguardia del patrimonio sociale (obiettivi strategici);

---

<sup>3</sup> Cfr. COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission): "Internal Control Integrated Framework – Executive Summary" – Maggio 2013

<sup>4</sup> Cfr. "Principi di comportamento del Collegio Sindacale di Società non quotate" (settembre 2015) e "Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società quotate" (aprile 2018)



- l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali (obiettivi operativi);
- l'affidabilità delle informazioni fornite agli organi sociali ed al mercato (obiettivi di reporting);
- il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne (obiettivi di compliance).

### **3. Obiettivi della vigilanza sul Sistema di Controllo Interno**

Il Collegio Sindacale effettua un cosiddetto controllo "di sistema", cioè un controllo sintetico complessivo, che si estrinseca in un'attività di alta sorveglianza, cioè di supervisione ed analisi critica, concentrata su metodi, procedure e strumenti con cui l'azienda organizza la propria attività amministrativa al fine di realizzare un efficiente monitoraggio dei fattori di rischio, nonché la pronta emersione e la corretta gestione delle criticità. L'attività di vigilanza è quindi finalizzata a valutare l'adeguatezza del sistema di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi aziendali in essere, nonché a verificare l'adeguata applicazione delle azioni correttive ritenute idonee per ridurre i rischi aziendali al livello ritenuto accettabile.

A tal fine il Collegio esamina la documentazione aziendale disponibile quale, ad esempio, i manuali operativi, i regolamenti interni, l'organigramma e le eventuali altre mappature dei processi disponibili. In tale ambito, il Collegio Sindacale modulerà l'intensità di tale vigilanza tenendo conto delle caratteristiche della società oggetto di vigilanza, in relazione alle dimensioni ed alla complessità aziendale, alla complessità del settore in cui la società opera, nonché agli obiettivi che quest'ultima si propone di conseguire, dando priorità alle direttive, procedure e prassi operative che governano le attività in relazione alle quali sono stati rilevati rischi significativi per l'impresa alla luce della loro rilevanza e della probabilità di accadimento. Specificamente il Collegio Sindacale acquisirà i flussi informativi trasmessi dalle strutture aziendali, focalizzando le proprie conclusioni sull'esistenza e la rilevanza dei rischi dell'impresa e valutando l'adeguatezza del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi stessi.

La vigilanza del Collegio Sindacale è quindi rivolta esclusivamente alla verifica della capacità del sistema di controllo interno di prevenire non conformità significative rispetto alla legge, allo statuto e ai principi di corretta amministrazione con particolare riferimento all'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e non è rivolta ad esprimere un giudizio sull'efficacia complessiva dello



stesso.

#### **4. Funzioni aziendali coinvolte nel governo del SCI**

Il sistema di controllo interno coinvolge tutte le risorse aziendali e ciascuna di esse per una propria linea di competenza e responsabilità. Tutte le “direzioni” e “funzioni” aziendali hanno, quindi, un proprio ruolo di presidio e di verifica delle operazioni poste in essere:

- i controlli di primo livello sono effettuati dalle strutture operative produttive;
- i controlli di secondo livello, volti a monitorare e gestire i rischi aziendali quali il rischio operativo, il rischio finanziario, il rischio di mercato, il rischio di non conformità, sono generalmente affidati a strutture diverse da quelle operative e concorrono alla definizione delle metodologie di monitoraggio e gestione dei rischi: “funzione *risk management*”, “funzione di *compliance*”, “funzione legale”, “funzione amministrativa”;
- i controlli di terzo livello, cioè l’attività di verifica sulla completezza, funzionalità ed adeguatezza del sistema di controllo interno (inclusa la verifica dei controlli di primo e secondo livello), sono affidati alla funzione di “*internal audit*”, che ha anche il compito di rendere noti agli amministratori ed al Collegio Sindacale i flussi informativi generati e gli esiti delle verifiche effettuate.

Ciascuna azienda, in funzione delle proprie dimensioni e caratteristiche, deve stabilire quale sia l’assetto organizzativo più idoneo a consentire il presidio più efficace e porlo in atto.<sup>5</sup>

Il sistema di controllo interno coinvolge dunque i seguenti organi/soggetti, ciascuno per le proprie competenze:

##### *Consiglio di Amministrazione/Amministratore unico*

L’Organo Amministrativo, quale organo di supervisione strategica e responsabile dell’intero sistema di controllo interno, ne valuta l’adeguatezza, svolge un ruolo di indirizzo del sistema e può individuare al suo interno uno o più amministratori incaricati<sup>6</sup> con il compito di supportare, con un’adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni dell’Organo Amministrativo relative al sistema di controllo

---

<sup>5</sup> Per le società quotate in borsa, il “Comitato per la Corporate Governance”, pur in un contesto di ampia flessibilità organizzativa, nell’art. 7 del nuovo Codice di Autodisciplina (Luglio 2015) enuncia una serie di raccomandazioni relative al governo del sistema dei controlli e sui ruoli svolti dai diversi attori impegnati nella costruzione e nella gestione del sistema di controllo interno.

<sup>6</sup> Il Consiglio di Amministrazione potrebbe designare anche più amministratori incaricati distinguendoli ad esempio sulla base dei rischi da presidiare (rischi di credito, di liquidità, ovvero operativi).



interno.

Il Consiglio di Amministrazione o l'Amministratore unico ovvero l'Amministratore incaricato del sistema di controllo interno curano l'identificazione dei rischi aziendali, tenendo conto delle caratteristiche dell'attività svolta dalla Società. Essi possono chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative.

#### *Internal Audit*

Il responsabile della funzione di *internal audit*, che risponde al Consiglio di Amministrazione, è un soggetto indipendente e non è responsabile di alcuna area operativa. Si occupa di verificare l'idoneità del sistema di controllo interno (che comprende anche l'affidabilità dei sistemi informativi, inclusi i sistemi di rilevazione contabile), attraverso il piano di *audit*, da sottoporre all'approvazione del Consiglio di Amministrazione, basato su un processo strutturato di selezione dei principali rischi e, successivamente, predisporre relazioni periodiche sulla propria attività. La funzione di *internal audit* può essere affidata a un soggetto esterno alla Società, purché dotato di adeguati requisiti di professionalità, indipendenza e organizzazione.

#### *Revisore legale*

Il revisore legale comunica per iscritto ai responsabili delle attività di *governance* le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione. La revisione legale comporta lo svolgimento di procedure volte ad acquisire elementi probativi a supporto degli importi e delle informazioni contenuti in bilancio. Il revisore considera il controllo interno relativo alla redazione del bilancio dell'impresa, al fine di definire procedure di revisione adeguate, e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno dell'impresa.

#### *Organismo di Vigilanza (OdV)*

L'Organismo di Vigilanza (OdV, di cui al d.lgs. 231/2001, qualora istituito:

- vigila sull'effettività e sull'adeguatezza del modello di organizzazione e gestione ex d.lgs.231;
- vigila sull'aggiornamento del modello 231;
- verifica l'efficacia dei flussi informativi da parte delle funzioni aziendali a rischio reato attraverso *report* periodici sulle attività svolte e sulle anomalie riscontrate (ad esempio acquisisce copia della reportistica periodica in materia di salute e sicurezza sul lavoro);





- segnala all'Organo Amministrativo, ai fini degli opportuni provvedimenti, le violazioni accertate del modello che possano dar luogo a responsabilità per l'ente e predispone per lo stesso organo la relazione periodica prevista dal modello organizzativo (oltre alle segnalazioni rese di volta in volta necessarie da specifiche situazioni).

## **5. Attività di vigilanza**

L'attività di vigilanza del Collegio Sindacale sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema di controllo interno viene esercitata in due momenti differenti: ad inizio del mandato e nel corso dello stesso.

### **a) Ad inizio mandato:**

Le attività attraverso cui il Collegio potrà vigilare sul sistema di controllo interno ad inizio del proprio mandato sono le seguenti:

- **esame dell'organigramma e del funzionigramma aziendale**
  - analisi del sistema delle deleghe e della sua coerenza con le attività e la struttura organizzativa.
- **analisi dei manuali interni contenenti le procedure operative aziendali**
  - analisi dei processi e delle procedure progettati per garantire che i rischi siano limitati entro un livello ritenuto accettabile dalla Direzione.
- **esame della documentazione specifica (qualora esistente) che riporta il "mandato" (compiti e responsabilità) assegnato alle funzioni di controllo interno**
  - analisi della documentazione che riporta la "mansione" (con indicazione di responsabilità e ruoli) di tutti i soggetti e organi che sono coinvolti nella definizione, monitoraggio ed aggiornamento del sistema di controllo interno: a) il Consiglio di Amministrazione; b) gli amministratori delegati; c) gli amministratori incaricati; d) la funzione di *internal audit*; e) la società di revisione; f) l'organismo di vigilanza, se esistente.
- **incontro con amministratori e management aziendale**
  - esecuzione di interviste rivolte ai soggetti in posizione apicale, dotati di autonomia funzionale e finanziaria, avvalendosi della collaborazione della funzione di *internal Audit* (se esistente). L'esito andrà sinteticamente a far parte del verbale di verifica periodica del Collegio Sindacale.
- **incontro con il responsabile della funzione di controllo interno**
  - previa individuazione delle figure apicali della specifica funzione, acquisizione delle informazioni



più rilevanti relative alle aree aziendali suscettibili di produrre le maggiori rischiosità. L'esito andrà sinteticamente a far parte del verbale di verifica periodica del Collegio Sindacale e l'eventuale documento prodotto dai singoli responsabili o da un referente degli stessi rimarrà tra la documentazione della verifica;

- qualora le dimensioni aziendali non prevedessero una specifica e strutturata figura professionale del responsabile dei controlli interni, l'intervista potrà essere rivolta al legale rappresentante o ad una figura apicale da questi individuata. L'esito andrà sinteticamente a far parte del verbale di verifica periodica del Collegio Sindacale.

➤ **esame dei piani di *audit* (annuali/pluriennali) delle funzioni di controllo interno**

- esame dei piani di *audit* predisposti dalla funzione di Internal Audit al fine di appurarne l'adeguatezza e la sostenibilità rispetto alle dinamiche aziendali ed alle specifiche rischiosità da queste potenzialmente sviluppabili.

➤ **incontro con il soggetto incaricato della revisione legale**

- preliminare confronto con il soggetto incaricato della revisione legale, al fine di valutare i potenziali rischi da monitorare e le eventuali iniziative da intraprendere a salvaguardia dell'azienda.

➤ **verifiche di adeguatezza sulle procedure**

- controllo della corretta applicazione e funzionalità delle più significative procedure aziendali, in collaborazione con il responsabile dell'*Internal Audit*.

**b) Nel corso del mandato:**

nel corso del mandato il Collegio Sindacale avrà cura di procedere alla verifica della corretta applicazione e funzionalità delle procedure di controllo interno. In particolare, l'attività di vigilanza del Collegio Sindacale svolta nel corso del mandato sarà rivolta alla verifica del permanere delle condizioni di adeguatezza e di funzionalità del sistema di controllo interno. Tale attività potrà essere espletata attraverso l'aggiornamento del processo di valutazione, tenendo conto dell'emergere di nuove situazione di rischio, in conseguenza dell'evoluzione dell'ambiente esterno e dei mutamenti interni all'impresa (crescita, difficoltà economiche o finanziarie, nuove leggi, cambiamenti organizzativi ecc.).

Tale attività potrà essere esercitata su due fronti:



1. verifica che i punti di debolezza emersi nelle fasi precedenti siano superati
2. verifica che l'attività di valutazione e monitoraggio sulla operatività del sistema di controllo interno da parte della Direzione e di tutti gli altri soggetti interni ed esterni coinvolti sia svolta costantemente, attraverso le seguenti attività di vigilanza:

➤ **incontri periodici intervista con il responsabile della funzione di controllo interno**

informativa, in occasione degli incontri periodici con con il responsabile della funzione di controllo interno, sui seguenti punti:

- a. se vi siano state segnalazioni concernenti atti o eventi anomali, se siano stati immediatamente riferiti alla Direzione, se ad essi sia stato dato adeguato seguito, anche in termini di adeguamento dei meccanismi di controllo;
- b. la funzione di controllo interno sia stata regolarmente informata e abbia svolto un ruolo consultivo in relazione alle problematiche di controllo emergenti;
- c. se le attività delle funzioni di controllo interno si siano svolte regolarmente, secondo le previsioni del piano di audit, con le risorse di organico previste, senza alcun vincolo o restrizione di operatività, portando regolarmente le conclusioni del lavoro svolto all'attenzione del vertice esecutivo e del management interessato.

➤ **esame dei piani di audit (annuali/pluriennali)**

esame dei piani di audit predisposti dalla funzione Internal Audit, al fine di appurarne l'adeguatezza e la sostenibilità rispetto alle dinamiche aziendali ed alle specifiche rischiosità da queste potenzialmente sviluppabili.

➤ **verifiche campionarie di conformità sulle procedure, finalizzate a verificare l'avvenuto superamento dei punti di debolezza a suo tempo segnalati**

verifica, in rapporto ad eventuali criticità emerse circa l'esistenza di punti di debolezza/vulnerabilità del sistema di controllo interno, che tali criticità siano state rimosse e che sia stata preservata l'adeguatezza e la funzionalità del sistema di controllo interno. Le modalità operative di verifica si traducono in controlli a campione sull'adeguatezza delle procedure aziendali. Per le verifiche campionarie riguardanti l'adeguatezza del sistema di controllo interno correlate alla attendibilità del sistema informativo, il Collegio Sindacale potrà utilizzare in maniera significativa il lavoro e le risultanze raggiunte dalla funzione di *Internal Audit*.



➤ **incontro con il soggetto incaricato della revisione legale**

verifica, in occasione degli incontri con il revisore, dell'esistenza di eventuali nuove procedure di revisione adottate in seguito alla valutazione del controllo interno dell'azienda revisionata, nonché acquisizione di informazioni inerenti la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile, ed i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.

➤ **informazioni relative all'attività dell'OdV**

Acquisizione delle informazioni relative all'attività svolta dall'Organismo di Vigilanza istituito ai sensi del D.Lgs. 231/2001

## **6. Il Sistema di Controllo Interno nelle imprese di dimensioni minori**

Nelle società non quotate che presentino caratteristiche tali da essere considerate imprese di dimensioni minori, il Collegio Sindacale, nello svolgimento dell'attività di vigilanza, utilizzerà necessariamente un approccio diverso dalle altre società non quotate.

Per stabilire in quali casi la società può essere considerata di dimensioni minori, occorrerà fare riferimento a caratteristiche quantitative e qualitative. Le prime attengono ad elementi che potrebbero riguardare l'ammontare del volume dei ricavi, il numero dei dipendenti medi occupati e l'ammontare dell'attivo dello Stato Patrimoniale, ed a tale riguardo si ritiene di poter fare riferimento ai limiti previsti dall'art. 2435-bis c.c..

Per quanto riguarda le caratteristiche qualitative, possono rappresentare validi elementi per considerare un'impresa di dimensioni minori:

- i. la concentrazione della proprietà e della direzione in numero limitato di soggetti,
- ii. la semplicità delle operazioni e dei sistemi contabili,
- iii. l'unica o la limitata linea di attività e/o gamma di prodotti e servizi,
- iv. l'accorpamento di funzioni aziendali o l'attribuzione di diverse funzioni al medesimo personale,
- v. la semplicità della struttura organizzativa aziendale,
- vi. l'unico o il limitato numero di insediamenti.



Le caratteristiche quantitative e qualitative sopraindicate rappresentano solo un riferimento a cui il Collegio Sindacale può indirizzarsi per considerare le società oggetto dei controlli come società di dimensioni minori.

Nelle imprese minori il Collegio Sindacale, dopo aver verificato le caratteristiche del sistema di controllo interno, ne valuterà l'adeguatezza attraverso un'attività di vigilanza che sia maggiormente orientata alla verifica di specifiche situazioni facenti parte del complessivo ambiente di controllo, tramite una pluralità di strumenti che possono riguardare sia l'esame della documentazione messa a disposizione sia le interviste con i responsabili delle funzioni aziendali e con la direzione.

Nei casi in cui la società abbia una limitata segregazione delle funzioni ed un accentramento delle funzioni direzionali e di controllo in capo ad un ristrettissimo numero di soggetti (talvolta anche il solo "proprietario – amministratore"), il Collegio Sindacale avrà cura di incontrare direttamente detti soggetti per acquisire le necessarie informazioni per il giudizio sull'adeguatezza del sistema di controllo interno.

Poiché si ritiene che qualunque impresa, ancorché di dimensione minore, sia comunque dotata di un sistema di controllo interno, anche se non formalizzato e non particolarmente strutturato, il Collegio Sindacale avrà cura di verificare il grado di funzionamento di detto sistema. A tal fine effettuerà tutti gli opportuni controlli, i quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo potranno includere, oltre al confronto con la Direzione, incontri con il personale sulle procedure (se esistenti), sulle attività svolte nonché sulle modalità di gestione delle relazioni (anche se non formalizzate) con gli altri soggetti operanti all'interno dell'azienda.

Qualora il Collegio Sindacale dovesse riscontrare delle problematiche di entità tali da compromettere tutto il sistema di controllo interno o parti dello stesso, il Collegio Sindacale dovrà

- i. segnalare tempestivamente i punti di debolezza riscontrati ai soggetti preposti alla Direzione o al "proprietario - amministratore" affinché adottino i necessari provvedimenti per superare le criticità evidenziate;
- ii. verificare che i punti di debolezza evidenziati siano stati corretti o superati.