



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili



Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Roma

Guida operativa

ATTIVITÀ DI VIGILANZA DEL COLLEGIO SINDACALE DELLE SOCIETÀ NON QUOTATE NELL'AMBITO DEI CONTROLLI SULL'ASSETTO ORGANIZZATIVO

Maggio 2015



PRESENTAZIONE

Al fine di fornire ai Sindaci un valido ausilio per lo svolgimento dei compiti di vigilanza loro affidati dalla legge, è stata elaborata dalla *Commissione Collegio Sindacale* dell'ODCEC di Roma e validata dal *Gruppo di studio per le Norme di comportamento degli Organi di controllo legale delle Società* del CNDCEC la presente guida operativa che individua le attività di vigilanza da eseguire nell'ambito dei controlli sull'assetto organizzativo adottato della Società.

La guida operativa, destinata ai Sindaci delle Società non quotate, costituisce un utile strumento operativo e interpretativo delle raccomandazioni contenute nelle *Norme di comportamento del Collegio Sindacale*, elaborate del Consiglio Nazionale e, più specificatamente, nella *Norma 3.4.*.

Nel documento infatti, vengono individuate e descritte le verifiche che il Collegio Sindacale potrà compiere per vigilare sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo.

Si tratta, a ben vedere, di un documento a "struttura aperta" poiché le verifiche in ordine all'assetto organizzativo dovranno essere operativamente declinate e applicate in funzione della tipologia, della dimensione, della complessità, della struttura aziendale e delle altre caratteristiche della Società oggetto di controllo.

Nello svolgimento dei doveri di vigilanza di cui all'art. 2403 del codice civile, e per consentire in particolare la vigilanza sul complessivo assetto adottato dalla Società, il Collegio Sindacale, oltre a raccogliere le informazioni e i dati aziendali mediante l'esecuzione di specifiche verifiche, dovrà acquisire, analizzare e valutare i flussi informativi generati dai diversi organi e dalle differenti funzioni aziendali presenti nella Società. E' il caso di precisare che alla vigilanza sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili le *Norme di comportamento* dedicano particolare attenzione in quanto risulta di fondamentale importanza che il Collegio Sindacale si confronti con i soggetti che, a vario titolo, sono preposti alle funzioni organizzative e di controllo interno, nonché, per quanto di sua competenza, con il soggetto incaricato dalla revisione legale, qualora presente. Compito del Collegio Sindacale è (anche) quello di verificare che l'assetto organizzativo adottato dalla Società sia capace di generare efficaci ed efficienti flussi informativi, i quali potranno essere acquisiti dai Sindaci, in via diretta, mediante l'esecuzione di apposite verifiche oppure nel corso di incontri periodici con i competenti organi e funzioni aziendali e, in via indiretta, tramite la produzione da parte di questi ultimi di *report* periodici indirizzati alla Direzione e al Collegio stesso.



Come precisato nei paragrafi iniziali del documento, un assetto organizzativo, pur modulato secondo le specifiche caratteristiche dell'impresa, può definirsi adeguato quando è grado di assicurare lo svolgimento – in maniera efficiente ed efficace – delle funzioni aziendali.

Ai fini della valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, il documento suggerisce al Collegio Sindacale di verificare, in particolare, se il sistema organizzativo adottato dalla Società sia in grado di *i)* individuare in maniera sufficientemente chiara e precisa le funzioni, i compiti e le linee di responsabilità, *ii)* garantire – mediante adeguate procedure e concrete modalità operative – che l'attività decisionale e direttiva della Società sia effettivamente esercitata dai soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri; *iii)* prevedere e applicare procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata competenza a svolgere le funzioni ad esso assegnate; *iv)* implementare le direttive e le procedure aziendali in modo da garantire un costante aggiornamento di queste ultime, nonché l'effettiva diffusione delle stesse tra il personale dipendente. Ai controlli sull'esistenza di questi fondamentali requisiti sono dedicati i primi sottoparagrafi del terzo paragrafo della guida.

Una trattazione specifica, poi, viene effettuata in ordine alle verifiche in ordine al sistema informatico aziendale che in questi ultimi decenni ha assunto un'importanza strategica crescente per l'impresa. Lo sviluppo tecnologico pone a disposizione delle imprese sistemi informativi integrati in grado di supportare la gestione dei processi, di rendere disponibili le informazioni aziendali in tempo reale e di automatizzare una serie di operazioni nell'ambiente informatico. Al contempo, l'utilizzo di sistemi informatici richiede un'attenta analisi e un efficace monitoraggio dell'assetto organizzativo della Società in questo specifico ambito, un costante aggiornamento delle procedure e dei processi adottati dalla Società, nonché un tempestivo superamento dei punti di debolezza eventualmente riscontrati.

Il documento si occupa, infine, delle attività di vigilanza volte a verificare l'esistenza di specifiche procedure che disciplinano l'accesso e l'uso dei beni aziendali e la loro idoneità ad assicurare la tutela dell'integrità del patrimonio aziendale.

Considerata la relazione di interdipendenza che lega le dimensioni aziendali con l'assetto organizzativo adottato dalla Società, al crescere della dimensione aziendale la struttura organizzativa diviene più articolata e, conseguentemente, la Società dovrebbe procedere ad una maggiore formalizzazione delle procedure e delle direttive volte a monitorare i diversi processi aziendali. Mentre, nelle Società di modesta dimensione la semplicità della struttura organizzativa potrà consentire una minore formalizzazione degli assetti organizzativi in ragione della semplicità dei processi sia in termini di numero degli stessi sia con riferimento alla tipologia delle attività e alla quantità delle persone coinvolte. Per ciascuna delle attività di controllo sull'assetto organizzativo, la guida operativa fornisce



utili indicazioni per individuare i compiti di vigilanza, le verifiche da espletare e le speciali cautele da adottare nel caso di imprese di minori dimensioni.

Particolare attenzione è posta, peraltro, all'acquisizione e alla valutazione da parte del Collegio Sindacale di adeguati flussi informativi trasmessi dalla Direzione, nonché dai Responsabili delle funzioni organizzative e da quelli preposti alle funzioni di controllo.

Lo svolgimento delle verifiche e l'acquisizione di adeguati flussi informativi consentirà al Collegio Sindacale di rilevare l'esistenza di eventuali punti di debolezza ed inefficienze della struttura organizzativa adottata della Società. In tali circostanze, i Sindaci, come evidenziato nella guida, sono chiamati a rivestire un ruolo proattivo, monitorando nel corso delle successive verifiche periodiche, l'avvenuto superamento delle criticità segnalate. Come raccomandato dalla *Norma di comportamento del Collegio Sindacale 3.4*, specie laddove le criticità riscontrate non risultino adeguatamente affrontate e risolte, il Collegio Sindacale, dovrà sollecitare gli amministratori affinché provvedano ad adottare le opportune azioni correttive dell'assetto organizzativo e, in caso di inerzia, eserciterà, se ne ricorrono i presupposti, le iniziative previste dalla legge per la rimozione delle violazioni riscontrate.

Il documento precisa che "il controllo interno", pur essendo una componente fondamentale dell'assetto organizzativo, verrà trattato separatamente in considerazione della complessa articolazione che lo caratterizza.

Con l'elaborazione del presente documento, si intende, in definitiva, fornire alla categoria un contributo operativo e interpretativo volto a rafforzare l'efficienza e l'efficacia dell'attività di vigilanza dei Sindaci, nella consapevolezza che il «buon funzionamento» delle imprese e il miglioramento delle *performance* aziendali presuppone l'adeguatezza e il corretto funzionamento dell'assetto organizzativo in concreto adottato dalla Società.



La guida operativa è stata elaborata a cura della *Commissione Collegio Sindacale* dell'ODCEC di Roma e validata dal *Gruppo di studio per le Norme di comportamento del Collegio Sindacale* del CNDCEC.

**GRUPPO DI STUDIO PER LE NORME
DI COMPORTAMENTO DEL
COLLEGIO SINDACALE DEL
CNDCEC**

Componenti

*Ermando Bozza
Nicola Cavalluzzo
Luciano De Angelis
Roberto Frascinelli
Maurizio Lauri
Pietro Maccari*

Esperti

Niccolò Abriani

Ricercatori

*Cristina Bauco
Marianna Gallucci*

Mandato 2014-2016

Area di delega

***Principi contabili, Principi di revisione e
sistema dei controlli***

Consigliere Delegato *Raffaele Marcello*
Consiglieri Co-Delegati *Andrea Foschi*

**COMMISSIONE COLLEGIO SINDACALE
DELL'ODCEC DI ROMA**

Presidente *Giuseppe Taragoni*

Vice Presidente *Pietro Maccari*

Componenti

*Antonio Baldelli
Giorgio Caratozzolo
Maurizio Lauri
Vincenzo Mazzocco
Leonardo Palma
Alessandro Piras
Marco Ricci
Gianpaolo Davide Rossetti
Fabrizio Spinetti*

Membri esterni

*Matteo Caratozzolo
Giuseppe Niccolini*



INDICE

1. CARATTERI GENERALI DELL' "ASSETTO ORGANIZZATIVO"	8
2. ADEGUATEZZA DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO.....	8
3. ATTIVITÀ DI VERIFICA DI UN ASSETTO ORGANIZZATIVO	8
3.1 Chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità.....	8
3.1.1 L'organigramma aziendale.....	8
3.1.2 I manuali delle procedure operative.....	9
3.1.3 Le delibere consiliari in materia di poteri delegati (firma e rappresentanza)	10
3.1.4 I piani aziendali (strategici/operativi/finanziari).....	11
3.1.5 L'avvenuto superamento dei punti di debolezza.....	11
3.2 Esercizio dell'attività decisionale e direttiva della Società da parte dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri.....	11
3.2.1 I manuali delle procedure operative.....	11
3.2.2 Gli atti gestori.....	12
3.2.3 Intervista alla Direzione	12
3.2.4 Intervista ai Responsabili delle Funzioni organizzative ed operative	13
3.2.5 Incontri periodici con i Responsabili delle funzioni di controllo	14
3.2.6 L'avvenuto superamento dei punti di debolezza.....	15
3.3 Esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata competenza a svolgere le funzioni assegnate	15
3.3.1 Intervista ai Responsabili delle Funzioni organizzative ed operative	15
3.3.2 Verifiche campionarie di conformità sulle procedure operative.....	16
3.3.3 Incontri periodici con i Responsabili delle funzioni di controllo	17
3.3.4 L'avvenuto superamento dei punti di debolezza.....	17
3.4 Presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento ed effettiva diffusione	18
3.4.1 Intervista ai Responsabili delle Funzioni organizzative ed operative	18
3.4.2 I manuali delle procedure operative.....	19
3.4.3 L'avvenuto superamento dei punti di debolezza.....	19



3.5 Adeguatezza del sistema di <i>Information Technology</i>	19
3.5.1 Intervista al Responsabili della Funzione IT	19
3.5.2 Incontro con i Responsabili delle funzioni di controllo	21
3.5.3 Incontro con il soggetto incaricato della revisione legale	21
3.5.4 L'avvenuto superamento dei punti di debolezza	21
3.6 Idoneità delle procedure a tutela dell'integrità del patrimonio aziendale	21
3.6.1 Esame delle procedure che discriminano accesso/utilizzo dei beni aziendali.....	21
3.6.2 Esame delle polizze assicurative a tutela del patrimonio aziendale.....	21
3.6.3 Esame delle procedure di tutela e conservazione dei dati aziendali.....	21
3.6.4 Incontro con il soggetto incaricato della revisione legale	22
3.6.5 L'avvenuto superamento dei punti di debolezza.....	22



1. Caratteri generali dell' "assetto organizzativo"

Per assetto organizzativo si intende il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità (cfr. *Norma di comportamento del Collegio Sindacale 3.4*).

Nel vigilare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, il Collegio Sindacale non potrà prescindere dall'appropriata verifica e dall'attenta analisi della tipologia e della natura dei controlli insiti nelle procedure operative aziendali, ponendo particolare attenzione alla loro esistenza ed efficacia (intesa quest'ultima come attitudine a rilevare ogni deviazione rispetto alle direttive fissate dagli organi di governo societario), tenuto anche conto delle dimensioni, della complessità e della struttura aziendale. Il "controllo interno" pur essendo parte dell'assetto organizzativo, ai fini del presente lavoro verrà trattato separatamente in considerazione della complessa articolazione che lo caratterizza.

2. Adeguatezza dell'assetto organizzativo

Un assetto organizzativo è adeguato quando è in grado di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali. Si basa sulla separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni e sulla chiara definizione delle deleghe e dei poteri di ciascuna funzione.

Un assetto organizzativo adeguato presenta una struttura compatibile con le dimensioni e con la complessità della Società, nonché con la natura e le modalità di perseguimento dell'oggetto sociale.

3. Attività di verifica di un assetto organizzativo

Il Collegio Sindacale, nell'ambito della vigilanza sulla corretta amministrazione (art. 2403 c.c.) verificherà che l'assetto organizzativo presenti almeno i seguenti requisiti:

3.1 Chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità

3.1.1 L'organigramma aziendale

L'organigramma aziendale fornisce la rappresentazione della struttura organizzativa della Società. La struttura grafica dell'organigramma può subire variazioni da caso a caso; tuttavia lo schema logico di riferimento non si può discostare dai modelli teorici previsti dalle "best practice" a livello nazionale ed internazionale. Sebbene possano sussistere svariate configurazioni, i modelli di rappresentazione della struttura organizzativa maggiormente utilizzati fanno riferimento a:

- strutture di tipo gerarchico-funzionali
- strutture divisionali



- strutture funzionali

Il Collegio Sindacale verificherà sia l'esistenza di un organigramma aziendale formalizzato, sia la corrispondenza di quanto rappresentato graficamente all'effettiva struttura organizzativa.

A tale riguardo il Collegio Sindacale potrà:

- all'inizio dell'incarico richiedere l'esibizione dell'organigramma alla Direzione;
- nel corso dell'incarico richiedere gli aggiornamenti dell'organigramma, qualora siano intervenute variazioni nell'organico aziendale;
- effettuare interviste alla Direzione e ai soggetti responsabili delle varie unità organizzative/divisionali, così come indicati nell'organigramma;
- verificare la conoscenza di ruoli e funzioni da parte del personale occupato in azienda e la corrispondenza con quanto indicato nell'organigramma;
- verificare l'aggiornamento dell'organigramma al variare del personale occupato o in caso di mutamento di ruoli;
- verificare la correttezza della rappresentazione grafica dei ruoli in base anche ai mansionari e ai manuali delle procedure.

Il Collegio Sindacale presterà inoltre cura a che nell'organigramma siano chiaramente indicate le linee funzionali che collegano le unità operative ai vari livelli gerarchici (ovvero divisionali o funzionali a seconda della struttura adottata) e che sia compiutamente mappata tutta la struttura organizzativa.

Nelle Società di minori dimensioni l'organigramma aziendale potrebbe non essere stato formalizzato. In tali situazioni il Collegio Sindacale ne solleciterà la formalizzazione ed in mancanza acquisirà le relative informazioni presso la Direzione e/o i Responsabili delle varie funzioni.

3.1.2 I manuali delle procedure operative

Il Collegio Sindacale verificherà che l'operatività aziendale sia organizzata sulla base dei "processi" e che questi ultimi siano a loro volta declinati in "procedure", intendendo con i primi l'insieme di attività interdipendenti che, seguendo un ordine logico e/o una sequenza temporale definiti, sono finalizzati ad un obiettivo specifico, mentre le seconde descrivono le regole da seguire per lo svolgimento, all'interno dei processi, di determinate attività, la sequenza delle attività stesse e le decisioni che ne sono alla base, nonché gli eventi che innescano le decisioni medesime. Il Collegio Sindacale - attraverso l'esame dei manuali interni aziendali in cui sono trascritte le procedure operative (procedure che descrivono la corretta sequenza delle attività da svolgere per conseguire lo scopo che le procedure si pongono, indicando i relativi responsabili) - verificherà, con riferimento specifico a quelle, tra le citate procedure, che garantiscono la corretta registrazione delle informazioni aziendali all'interno del sistema informativo, l'esistenza di direttive e di procedure per l'autorizzazione e l'approvazione delle



operazioni, nonché l'esistenza di procedure idonee a render conto dell'operato dei responsabili, appropriate alla dimensione dell'impresa e alla natura delle sue attività. Nello svolgimento di tali analisi, il Collegio Sindacale verificherà inoltre l'inclusione, nei mansionari aziendali (che riportano la descrizione analitica delle responsabilità e dei doveri principali relativi ad un particolare lavoro o ad un profilo professionale) delle responsabilità oggetto di controllo.

Il Collegio Sindacale verificherà, altresì, l'esistenza di ulteriore documentazione aziendale in ordine alle procedure operative, quali a titolo esemplificativo i regolamenti interni e le eventuali altre mappature dei processi aziendali (pur se realizzate per altre finalità quali, ad esempio, la certificazione dei sistemi di gestione della qualità, ambientali, dell'energia, della sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro o attinenti alla responsabilità sociale dell'impresa).

Nel caso di imprese di dimensioni minori la semplicità della struttura organizzativa consente, di solito, una limitata formalizzazione degli assetti organizzativi in ragione della semplicità dei processi sia in termini di numero, sia con riferimento alla tipologia delle attività e alla quantità delle persone coinvolte. In tal caso, il Collegio Sindacale svolgerà i propri compiti di vigilanza verificando che il maggior coinvolgimento dei soci nella gestione della Società non comprometta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo. Ciò in quanto in tale tipologia di Società potrebbe riscontrarsi una limitata suddivisione dei compiti, una concentrazione, in capo ad uno stesso soggetto, di funzioni sia operative che di controllo, nonché una ridotta o assente formalizzazione delle direttive e delle procedure aziendali.

Il Collegio Sindacale effettuerà le suddette verifiche all'inizio dell'incarico e successivamente, con periodicità che sia determinata a seconda delle dimensioni, della natura dell'attività svolta e della complessità dell'organizzazione aziendale, in base a quanto previsto nella programmazione dell'attività del Collegio Sindacale, nonché nel caso in cui abbia evidenza dell'avvenuto intervento di significative modifiche nei processi e/o nelle procedure aziendali.

3.1.3 Le delibere consiliari in materia di poteri delegati (firma e rappresentanza)

I poteri "gestori" devono essere assegnati in coerenza con le responsabilità organizzative e gestionali conferite.

Pertanto, il Collegio Sindacale individuerà i soggetti coinvolti nell'attribuzione di poteri, deleghe e responsabilità. A tal fine, occorrerà operare una complessiva ricognizione dello statuto sociale, delle delibere assembleari e consiliari relative alla attribuzione di poteri, nonché delle procure rilasciate dagli organi a ciò titolati.



Si ricorda al riguardo che gli organi delegati hanno comunque l'obbligo di riferire periodicamente al consiglio di amministrazione ed al collegio sindacale in ottemperanza a quanto previsto nel quinto comma dell'art. 2381 del codice civile.

Il Collegio Sindacale esaminerà le modalità ed i contenuti dei poteri così come attribuiti, tenendo in debita considerazione le attribuzioni non delegabili ai sensi degli artt. 2420-ter, 2423, 2443, 2446, 2447, 2501-ter e 2506-bis del codice civile.

3.1.4 I piani aziendali (strategici/operativi/finanziari)

Il Collegio Sindacale, allo scopo di monitorare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, prenderà visione ed esaminerà i documenti costituenti il sistema della programmazione, pianificazione e controllo; in particolare verificherà l'esistenza dei *budget* operativi redatti secondo la dinamica economica e finanziaria e del piano strategico aziendale di cui essi sono parte integrante. Tali documenti, tanto più numerosi quanto maggiori saranno le dimensioni aziendali e la complessità della specifica attività, in ogni caso dovranno essere adeguati ai fini di un proficuo approccio programmatorio e di controllo delle diverse dinamiche aziendali. Andranno, altresì, monitorati:

- gli aggiornamenti, almeno annuali, dei documenti di programmazione;
- l'esistenza e l'adeguatezza della reportistica predisposta per i diversi livelli di responsabilità, nonché la periodicità e l'aggiornamento di quest'ultima.

Il Collegio Sindacale, sulla base dei documenti ricevuti, valuterà che il sistema della programmazione, pianificazione e controllo abbia un adeguato supporto organizzativo.

3.1.5 L'avvenuto superamento dei punti di debolezza

Il Collegio Sindacale, dopo aver esaminato l'assetto organizzativo ed aver informato gli amministratori sulle criticità riscontrate riguardo alla corretta identificazione delle funzioni e delle responsabilità, all'attribuzione delle deleghe (prestando particolare attenzione a quelle che presentino caratteri evidenti di genericità ed indeterminatezza), alla fattibilità dei piani e alla loro coerenza con le strategie aziendali, successivamente accerterà che le criticità individuate siano state affrontate e superate.

3.2 Esercizio dell'attività decisionale e direttiva della Società da parte dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri

3.2.1 I manuali delle procedure operative

Il Collegio, sulla base dei manuali interni aziendali in cui sono trascritte le procedure operative, acquisirà le informazioni circa l'avvenuta formalizzazione del processo di assegnazione di



responsabilità e deleghe, nonché circa l'avvenuta segregazione dei compiti in modo coerente con gli obiettivi aziendali e con i requisiti normativi e regolamentari.

Nel caso di imprese di dimensioni minori, il Collegio Sindacale svolgerà i propri compiti di vigilanza verificando che il maggior coinvolgimento dei Soci nella gestione della Società non comprometta la supervisione dell'assetto organizzativo (cfr. 3.1.2).

3.2.2 Gli atti di gestione

Il Collegio Sindacale dopo aver accertato le attribuzioni agli organi sociali ed ai soggetti delegati, risconterà, quantomeno con riferimento agli atti di gestione di maggior rilievo, il rispetto dei limiti e delle modalità di esercizio dei poteri e delle deleghe.

3.2.3 Intervista alla Direzione

Il Collegio Sindacale, al fine di verificare che le informazioni acquisite in ordine all'assetto organizzativo aziendale siano in linea con quanto concretamente adottato ai vari livelli in cui si estrinseca la struttura organizzativa, procederà con l'effettuazione di interviste personali ai soggetti che a vario titolo compongono la Direzione aziendale.

L'intervista personale ha la funzione di raccogliere dai soggetti direttamente interessati le informazioni ed i dati utili e necessari al fine di verificare, sul piano della operatività, che le attribuzioni di poteri e l'esercizio dell'attività decisionale sia effettivamente svolta dai soggetti preposti. A tal fine il Collegio Sindacale formulerà domande e richieste di informazioni e chiarimenti riguardanti:

- la piena cognizione negli intervistati del ruolo da essi ricoperto nell'ambito della struttura organizzativa;
- la natura e l'ampiezza delle deleghe e delle funzioni loro attribuite;
- le modalità con le quali avvengono gli scambi informativi tra le varie funzioni aziendali e la Direzione, sulla base della rappresentazione fornita nell'organigramma;
- le procedure e le modalità con le quali si impartiscono le direttive alla Direzione aziendale;
- le procedure e le modalità con le quali si dà attuazione alle delibere dell'organo amministrativo;
- l'esistenza di eventuali punti di debolezza ed inefficienze della struttura organizzativa nella sua generalità;
- la comprensione della modalità di divulgazione delle direttive all'interno dell'area di direzione aziendale.

Nei casi in cui la Società sia dotata di un modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e di procedure per la certificazione di qualità e/o ambientale e/o sulla sicurezza e la salute nei luoghi di



lavoro, il Collegio Sindacale verificherà la conoscenza da parte della Direzione delle procedure ivi indicate.

Per le imprese di minori dimensioni, nelle quali la struttura organizzativa risulta essere meno articolata a livello funzionale ed in cui la direzione aziendale è svolta dagli stessi amministratori destinatari delle attribuzioni di deleghe e poteri, il Collegio Sindacale effettuerà interviste personali, tese a verificare l'esistenza e l'applicazione delle procedure attraverso le quali le deleghe ed i poteri sono esercitati e le procedure con le quali le direttive sono impartite ai vari livelli ed aree della struttura organizzativa. Nel caso in cui l'impresa di minori dimensioni non abbia formalizzato il proprio organigramma e le procedure operative, il Collegio Sindacale formulerà domande tese ad acquisire la conoscenza dell'organizzazione della struttura aziendale e la mappatura delle linee decisionali e di responsabilità. In considerazione della possibile mutevolezza nel tempo della struttura organizzativa e dei componenti della Direzione aziendale, il Collegio Sindacale eseguirà le attività sopra elencate non solo all'inizio del proprio incarico, ma anche successivamente, ogniqualevolta si determini un cambiamento dei soggetti che nella Direzione si trovano in posizione apicale e che sono destinatari di attribuzioni di deleghe e poteri, ed in ogni caso periodicamente durante l'incarico triennale, in base a quanto previsto nella programmazione dell'attività del Collegio Sindacale, nonché tenendo conto di eventuali operazioni straordinarie o comunque rilevanti e del verificarsi di eventi e circostanze che richiedono lo svolgimento di un'ulteriore attività di controllo.

3.2.4 Intervista ai Responsabili delle Funzioni organizzative ed operative

Il Collegio Sindacale, sempre al fine di verificare che quanto indicato negli strumenti utilizzati per la formalizzazione dell'assetto organizzativo aziendale (organigramma, procedure operative, manuali, ecc.) sia effettivamente implementato e concretamente adottato all'interno delle varie funzioni aziendali in cui si articola la struttura organizzativa, procederà ad interviste personali ai Responsabili delle Funzioni organizzative ed operative.

Le interviste ai Responsabili delle funzioni organizzative ed operative sono tese a verificare la corrispondenza sia di quanto rappresentato nell'organigramma con i ruoli effettivamente svolti dagli intervistati, sia delle procedure operative espone nei manuali con i flussi informativi esistenti tra la Direzione e le varie funzioni aziendali, nonché all'interno di ciascuna di esse.

A tal fine il Collegio Sindacale formulerà ai Responsabili di ciascuna funzione aziendale domande e richieste di informazioni e chiarimenti che potranno avere ad oggetto:

- la piena cognizione negli intervistati del ruolo da essi ricoperto nell'ambito della funzione aziendale di cui sono responsabili;



- la mappatura dell'organizzazione di ciascuna funzione aziendale con l'individuazione dei ruoli ricoperti dalle risorse;
- la natura e l'ampiezza delle funzioni attribuite al Responsabile della funzione aziendale;
- le procedure e le modalità con le quali viene svolta la specifica funzione aziendale;
- la tipologia e le modalità con le quali avvengono gli scambi informativi con la Direzione aziendale;
- le modalità con le quali vengono trasferiti vari flussi informativi all'interno della specifica funzione aziendale;
- la tipologia e le modalità con le quali avvengono gli scambi informativi con le altre funzioni aziendali;
- la ricerca di eventuali punti di debolezza ed inefficienze nell'organizzazione di ciascuna funzione aziendale.

Nei casi in cui la Società sia dotata di un modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e di procedure per la certificazione di qualità e/o ambientale e/o sulla sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro, il Collegio Sindacale verificherà la conoscenza, da parte dei suddetti Responsabili, delle procedure ivi indicate e che le stesse non siano in contrasto con le procedure e le direttive provenienti dalla Direzione aziendale.

Per le imprese di minori dimensioni, nelle quali la struttura organizzativa risulta essere meno articolata a livello funzionale ed in cui sovente si assiste ad una pluralità di ruoli ricoperti da un medesimo Responsabile, il Collegio Sindacale effettuerà interviste personali tese comunque a verificare le modalità con le quali l'attività decisionale e direttiva è esercitata all'interno delle varie funzioni aziendali e tra la Direzione e le funzioni medesime. Nel caso in cui l'impresa di minori dimensioni non abbia formalizzato il proprio organigramma e le procedure operative, il Collegio Sindacale formulerà domande tese ad acquisire comunque conoscenza delle modalità con le quali in concreto sono esercitate le direttive da parte dei vari Responsabili.

In considerazione della possibile mutevolezza nel tempo sia della struttura organizzativa sia dei Responsabili delle funzioni aziendali, il Collegio Sindacale eseguirà le attività sopra elencate non solo all'inizio del proprio incarico, ma successivamente, ogniqualvolta si determini un cambiamento nel ruolo ricoperto dai Responsabili delle funzioni aziendali, ed in ogni caso periodicamente durante l'incarico triennale, in base a quanto previsto nella programmazione dell'attività del Collegio Sindacale, nonché tenendo conto di eventuali operazioni straordinarie o comunque rilevanti e del verificarsi di eventi e circostanze che richiedono lo svolgimento di un'ulteriore attività di controllo.

3.2.5 Incontri periodici con i Responsabili delle funzioni di controllo

Il Collegio Sindacale avrà innanzitutto cura di identificare le persone preposte al controllo interno aziendale. Nella presente trattazione, che ha per oggetto le Società non quotate, le funzioni di controllo



interno vengono individuate nell'*Internal Audit*, nel Controllo di Gestione/*Risk Controller* e nell'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. 231/2001 (cfr. *Norma di comportamento del Collegio Sindacale 3.5*).

Una volta individuati gli interlocutori, il Collegio potrà raccogliere, attraverso periodiche riunioni con i soggetti preposti alle suddette funzioni aziendali, le informazioni necessarie allo svolgimento delle funzioni di vigilanza che gli sono proprie.

Il Collegio Sindacale verbalizzerà le informazioni ricevute, le richieste fatte e le relative risposte (anche negative).

Per le finalità di cui sopra, potrà chiedere informazioni sulle attività di controllo svolte - ed i relativi esiti - in ordine a:

- rispetto del sistema dei poteri e delle deleghe da parte della Direzione e delle varie funzioni aziendali, anche qualora siano state affidate a terzi in *outsourcing*;
- procedure di controllo, anche informatiche, in ordine allo svolgimento delle operazioni le cui caratteristiche (per importo e tipologia) non siano in linea con quanto previsto dal sistema delle deleghe;
- grado di conoscenza del sistema dei poteri delegati da parte delle risorse aziendali.

Nel caso di imprese di dimensioni minori, il Collegio Sindacale svolgerà i propri compiti di vigilanza verificando che il maggior coinvolgimento dei Soci nella gestione della Società non comprometta la supervisione dell'assetto organizzativo (cfr. 3.1.2).

3.2.6 L'avvenuto superamento dei punti di debolezza

Il Collegio Sindacale dopo aver svolto le attività di cui ai punti precedenti, nel corso delle successive verifiche accerterà che le criticità siano state superate. Tale verifica potrà essere svolta acquisendo da ciascuna delle predette funzioni informazioni circa gli esiti delle attività di controllo svolte, nei diversi ambiti di competenza, in ordine alla corretta interazione di compiti, funzioni e responsabilità.

3.3. Esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata competenza a svolgere le funzioni assegnate

3.3.1 Intervista ai Responsabili delle Funzioni organizzative ed operative

Il Collegio Sindacale, al fine di verificare che le procedure aziendali siano correttamente adottate dal personale addetto all'interno di ciascuna funzione aziendale, procederà ad intervistare i Responsabili delle Funzioni organizzative ed operative.



Tali interviste sono tese a verificare da un lato le procedure per la corretta individuazione del personale a cui attribuire l'esecuzione di determinate funzioni, dall'altro che i ruoli e le funzioni siano stati effettivamente attribuiti a personale dotato di adeguata competenza tecnica.

A tal fine il Collegio Sindacale potrà formulare ai Responsabili di ciascuna funzione aziendale domande e richieste di informazioni e chiarimenti in ordine a:

- modalità con le quali avviene la selezione del personale da assegnare ad un determinato ruolo o funzione;
- ampiezza delle funzioni attribuite al personale dipendente addetto a ciascuna funzione aziendale;
- esame di indici di *turnover e job rotation* all'interno della singola funzione aziendale;
- frequenza e numerosità delle richieste di chiarimento su procedure ed attività pervenute al Responsabile della funzione da parte del proprio *team* di lavoro.

Per le imprese di minori dimensioni, il Collegio Sindacale, al pari delle imprese di più grandi dimensioni, effettuerà interviste ai suddetti Responsabili per acquisire informazioni sul livello di competenza tecnica del personale cui sono attribuiti specifici ruoli e funzioni.

Nel caso in cui l'impresa di minori dimensioni non abbia formalizzato organigramma e procedure operative, il Collegio Sindacale formulerà domande tese ad acquisire comunque informazioni sull'entità dell'organico aziendale, sulle funzioni e sui ruoli attribuiti e sulle competenze tecniche dei lavoratori dipendenti presenti in organico.

L'esecuzione di tale attività da parte del Collegio Sindacale sarà effettuata all'inizio dell'incarico e successivamente con una periodicità commisurata alle dimensioni, alla natura dell'attività svolta ed alla complessità dell'organizzazione aziendale, in base a quanto previsto nella programmazione dell'attività del Collegio Sindacale, nonché tenendo conto del compimento di eventuali operazioni straordinarie o comunque rilevanti e del verificarsi di eventi e circostanze che richiedono lo svolgimento di un'ulteriore attività di controllo.

3.3.2 Verifiche campionarie di conformità sulle procedure operative

Dopo aver acquisito una rappresentazione dei processi aziendali il Collegio Sindacale svolgerà a campione alcune verifiche sulle relative procedure operative, al fine di riscontrare la reale corrispondenza e coerenza della predetta rappresentazione rispetto alla concreta operatività aziendale, valutando:

- completezza e correttezza della sequenza delle attività all'interno dei processi;
- corretta definizione dei tempi previsti per lo svolgimento delle attività;
- effettiva e corretta separazione delle mansioni;
- competenza del personale addetto.



Si evidenzia come tale modalità di verifica potrà essere privilegiata dal Collegio Sindacale con particolare riferimento alle imprese di minori dimensioni, per le quali la semplicità della struttura organizzativa e/o la non formalizzazione delle procedure favorisce maggiormente lo svolgimento di un'attività di vigilanza diretta (incentrata sull'indagine dei fatti più significativi), anziché indiretta (incentrata sulla generale supervisione sull'attività svolta dagli eventuali altri organi di controllo aziendale).

3.3.3 Incontri periodici con i Responsabili delle funzioni di controllo

Con riferimento al requisito della *“esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata competenza a svolgere le funzioni assegnate”*, il Collegio Sindacale acquisirà informazioni circa le attività di controllo svolte - ed i relativi esiti - in ordine, ad esempio, a:

- avvenuta adozione da parte della Società di misure appropriate per far sì che il personale sia in possesso dei requisiti professionali e delle competenze necessarie allo svolgimento del proprio lavoro;
- esistenza di mansionari e loro effettiva conoscenza da parte del personale;
- frequentazione periodica, da parte del personale, di corsi di formazione;
- avvenuta definizione e applicazione da parte della Società di standard funzionali all'assunzione dei soggetti maggiormente qualificati;
- avvenuta inclusione nelle procedure legate all'assunzione del personale di: colloqui e verifica delle informazioni fornite dai candidati; comunicazione da parte della Società di valori, di comportamenti attesi e di stile operativo;
- definizione di politiche del personale che stabiliscono le funzioni, le responsabilità, i livelli attesi di *performance* e gli eventuali meccanismi di avanzamento professionale.

Nel caso di imprese di minori dimensioni, il Collegio Sindacale potrà svolgere i propri compiti di vigilanza concentrandosi sulla valutazione della concreta consapevolezza del controllo da parte del proprietario-amministratore dell'impresa e della misura del coinvolgimento nella quotidiana gestione aziendale, intrattenendo periodici contatti con lo stesso.

Nel caso di imprese di dimensioni minori, il Collegio Sindacale svolgerà i propri compiti di vigilanza verificando che il maggior coinvolgimento dei Soci nella gestione della Società non comprometta quanto sopra evidenziato.

3.3.4 L'avvenuto superamento dei punti di debolezza

Il Collegio Sindacale dopo aver svolto le attività di cui ai punti precedenti, accerterà che le criticità individuate siano state superate.



3.4 Presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento ed effettiva diffusione

3.4.1 Intervista ai Responsabili delle Funzioni organizzative ed operative

Il Collegio Sindacale, al fine di verificare l'esistenza di direttive aziendali e di procedure operative formalizzate nei vari documenti organizzativi adottati dalla Società, nonché il loro aggiornamento nel tempo e la loro concreta diffusione, effettuerà interviste con i Responsabili delle Funzioni organizzative ed operative.

Le interviste ai suddetti Responsabili sono tese a verificare che, nell'ambito delle varie funzioni aziendali, siano effettivamente implementate le direttive e le procedure aziendali, che vi sia un costante aggiornamento di quest'ultime, nonché un'effettiva diffusione delle stesse tra il personale dipendente.

A tal fine il Collegio Sindacale formulerà domande e richieste di informazioni e chiarimenti che potranno avere ad oggetto:

- conoscenza da parte degli intervistati dell'esistenza di direttive e di procedure aziendali;
- modalità con cui la Direzione aziendale diffonde le direttive e le procedure;
- modalità e periodicità di diffusione delle direttive e di aggiornamento delle procedure aziendali all'interno delle funzioni;
- presenza di programmi di formazione interna del personale per l'effettiva diffusione delle procedure aziendali e dei relativi aggiornamenti.

Nei casi in cui la Società sia dotata di un modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e di procedure per la certificazione di qualità e/o ambientale e/o sulla sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro, il Collegio Sindacale formulerà anche domande tese a verificare l'effettiva diffusione presso il personale dipendente delle procedure ivi indicate e del loro periodico aggiornamento.

Anche per le imprese di minori dimensioni il Collegio Sindacale effettuerà interviste tese a verificare le modalità con le quali avviene l'effettiva diffusione delle procedure aziendali ed i relativi aggiornamenti tra il personale dipendente, nonché l'effettiva conoscenza, da parte dei vari responsabili aziendali, dell'esistenza delle direttive e delle procedure aziendali.

L'esecuzione di tale attività da parte del Collegio Sindacale sarà effettuata all'inizio dell'incarico e successivamente, con una periodicità commisurata alle dimensioni, alla natura dell'attività svolta ed alla complessità dell'organizzazione aziendale, in base a quanto previsto nella programmazione dell'attività del Collegio Sindacale, nonché tenendo conto di eventuali operazioni straordinarie o

comunque rilevanti e del verificarsi di eventi e circostanze che richiedono lo svolgimento di un'ulteriore attività di controllo.

3.4.2 I manuali delle procedure operative

Con riferimento al requisito della “*presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento ed effettiva diffusione*” il Collegio Sindacale, dall'esame dei manuali interni aziendali in cui sono trascritte le procedure operative, acquisirà le informazioni di seguito elencate a titolo esemplificativo:

- avvenuta redazione e sistematico aggiornamento delle descrizioni delle funzioni e delle responsabilità per i diversi livelli gerarchici;
- avvenuta redazione dei manuali delle procedure con modalità tali da consentire al personale dipendente:
- la comprensione dei processi aziendali adottati;
- l'individuazione di ruoli e responsabilità;
- la conoscenza delle modalità di interrelazione delle diverse attività all'interno delle funzioni;
- la conoscenza delle modalità di gestione delle eccezioni che possono verificarsi all'interno dell'impresa.

Nel caso di imprese di dimensioni minori, il Collegio Sindacale svolgerà i propri compiti di vigilanza verificando che il coinvolgimento dei Soci nella gestione della Società non ostacoli la supervisione dell'assetto organizzativo.

Il Collegio Sindacale effettuerà tale verifica all'inizio dell'incarico e successivamente, con una periodicità commisurata alle dimensioni, alla natura dell'attività svolta ed alla complessità dell'organizzazione aziendale, in base a quanto previsto nella programmazione dell'attività del Collegio Sindacale, nonché quando si abbia evidenza dell'avvenuto intervento di significative modifiche nei processi e/o nelle procedure aziendali.

3.4.3 L'avvenuto superamento dei punti di debolezza

Il Collegio Sindacale, dopo aver svolto le attività di cui ai punti precedenti, nel corso delle successive verifiche accerterà che le criticità individuate siano state superate.

3.5 Adeguatezza del sistema di *Information Technology*

3.5.1 Intervista al Responsabili della Funzione IT

Il Collegio Sindacale, al fine di verificare l'adeguatezza del sistema di *Information Technology*, effettuerà interviste con il relativo Responsabile (Funzione IT).



Le interviste sono finalizzate ad acquisire informazioni sulla struttura del sistema aziendale di *Information Technology*, con riguardo sia all'apparato *hardware*, sia ai *software* installati, sia alla rete di connessioni tra i server aziendali e i vari client/terminali. La conoscenza delle modalità in cui è stato organizzato il sistema informatico aziendale e delle applicazioni che vengono gestite sui supporti informatici rivestono un ruolo importante nella valutazione dell'adeguatezza del sistema di *Information Technology*.

Per tale ragione il Collegio Sindacale potrà valutare l'ipotesi di richiedere l'assistenza di un tecnico terzo indipendente, esperto in materia informatica.

Le richieste di informazioni e di chiarimenti che il Collegio Sindacale formulerà al Responsabile della Funzione IT potranno avere ad oggetto:

- l'architettura IT della Società;
- la rete informatica aziendale e gli *access points*;
- le risorse hardware utilizzate sia a livello centrale (*server*) sia a livello periferico (*PC/Client/terminali*);
- i *software* e le varie applicazioni utilizzate;
- le risorse umane dedicate alla funzione IT;
- la periodicità ed il contenuto dell'aggiornamento tecnologico dei sistemi informatici;
- il piano di *disaster recovery*;
- i modelli operativi ed i processi operativi IT.

Nei casi in cui la funzione IT sia interamente o parzialmente esternalizzata il Collegio Sindacale formulerà le suddette richieste all'*outsourcer* della funzione IT.

Per le imprese di minori dimensioni, nelle quali potrebbe non essere presente la figura del Responsabile della funzione IT, il Collegio Sindacale acquisirà le informazioni sopra specificate dalla diversa figura aziendale che sovrintende alla gestione dell'IT, ovvero dal soggetto esterno incaricato della gestione e dell'aggiornamento dei sistemi informatici aziendali.

Tale attività sarà effettuata dal Collegio Sindacale all'inizio dell'incarico e successivamente, con una periodicità commisurata alle dimensioni, alla natura dell'attività svolta ed alla complessità dell'organizzazione aziendale, in base a quanto previsto nella programmazione dell'attività del Collegio stesso, nonché tenendo conto del compimento di eventuali operazioni straordinarie o comunque rilevanti e del verificarsi di eventi e circostanze che richiedono lo svolgimento di un'ulteriore attività di controllo.



3.5.2 Incontro con i Responsabili delle funzioni di controllo

Il Collegio Sindacale, negli incontri periodici con i Responsabili delle funzioni di controllo, accerterà che gli stessi, per gli ambiti di rispettiva competenza, abbiano valutato l'adeguatezza del sistema IT.

3.5.3 Incontro con il soggetto incaricato della revisione legale

Il Collegio Sindacale, negli incontri periodici con il soggetto incaricato della revisione legale, accerterà che lo stesso abbia valutato l'adeguatezza del sistema di IT in ordine al processo di predisposizione dell'informativa finanziaria (cfr. *Norma di comportamento del Collegio Sindacale 5.3*).

3.5.4 L'avvenuto superamento dei punti di debolezza

Il Collegio Sindacale, dopo aver svolto le attività di cui ai punti precedenti, nel corso delle successive verifiche accerterà che le criticità individuate siano state superate.

3.6 Idoneità delle procedure a tutela dell'integrità del patrimonio aziendale

3.6.1 Esame delle procedure che discriminano accesso/utilizzo dei beni aziendali

Il Collegio Sindacale verificherà l'esistenza di procedure atte a disciplinare l'uso dei beni aziendali, con particolare riferimento a:

- quelli di valore elevato;
- quelli che, indipendentemente dal valore, risultano strategici o determinanti per la Società;
- quelli il cui utilizzo può presentare fattori di rischio (danneggiamento, perimento e sottrazione);
- quelli dati in uso esclusivo a dipendenti;
- quelli presso terzi.

Il Collegio Sindacale verificherà inoltre la diffusione delle suddette procedure presso i diretti interessati e che questi ultimi ne abbiano formalmente preso conoscenza ed accettazione.

3.6.2 Esame delle polizze assicurative a tutela del patrimonio aziendale

Per quanto attiene le polizze assicurative a tutela del patrimonio aziendale, il Collegio Sindacale ne verificherà l'esistenza ed assumerà le informazioni necessarie per valutarne l'adeguatezza.

3.6.3 Esame delle procedure di tutela e conservazione dei dati aziendali

Il Collegio Sindacale esaminerà le procedure per la tutela e la conservazione dei dati aziendali. L'esame delle procedure riguarderà la verifica dell'adozione di idonei sistemi di protezione e conservazione dei dati aziendali, sia per quelli in formato cartaceo sia per quelli in formato elettronico.

A tale riguardo il Collegio Sindacale prenderà visione:

- delle procedure per l'organizzazione dell'archiviazione cartacea dei documenti;



- delle procedure di archiviazione e conservazione elettronica dei documenti; della documentazione relativa al rispetto degli adempimenti in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro di cui al D.Lgs. 81/2008, in materia di protezione dei dati personale di cui al D.Lgs. 196/2003 e in altre materie rilevanti in relazione alla tipologia dell'attività svolta dalla Società;
- del piano di *disaster recovery*;
- di ogni altra documentazione ritenuta idonea al fine di verificare l'esistenza e l'implementazione di procedure di tutela e conservazione dei dati aziendali.

Il Collegio Sindacale valuterà l'ampiezza dei controlli da effettuare sulla base dei seguenti elementi:

- tipologia di attività svolta dalla Società;
- dimensioni aziendali;
- localizzazione a livello territoriale dell'attività aziendale;
- complessità della struttura organizzativa;
- delocalizzazione ed esternalizzazione delle funzioni aziendali.

L'esame delle procedure di tutela e conservazione dei dati aziendali da parte del Collegio Sindacale rappresenta un'attività di controllo da effettuare sia all'inizio dell'incarico sia successivamente, con una periodicità da stabilire in relazione alla complessità dell'organizzazione aziendale, alla numerosità dei dati aziendali da tutelare e conservare ed al verificarsi di eventi e circostanze che richiedono lo svolgimento di un'ulteriore attività di controllo.

3.6.4 Incontro con il soggetto incaricato della revisione legale

Il Collegio Sindacale, negli incontri periodici con il soggetto incaricato della revisione legale per lo scambio delle informazioni, acquisirà notizie sulle verifiche da esso eventualmente svolte circa l'adeguatezza delle polizze assicurative e l'adeguatezza delle procedure di protezione dei beni e dei dati aziendali (*cf. Norma di comportamento del Collegio Sindacale 5.3*).

3.6.5 L'avvenuto superamento dei punti di debolezza

Il Collegio Sindacale, dopo aver svolto le attività di cui ai punti precedenti, nel corso delle successive verifiche accerterà che le criticità individuate siano state superate.