

PUBBLICAZIONE TRIMESTRALE

ISSN: 2279-9737

Rivista
di Diritto Bancario

dottrina
e giurisprudenza
commentata

SECONDO SUPPLEMENTO

OTTOBRE / DICEMBRE

2025

DIREZIONE

DANNY BUSCH, GUIDO CALABRESI, PIERRE-HENRI CONAC,
RAFFAELE DI RAIMO, ALDO ANGELO DOLMETTA, GIUSEPPE FERRI
JR., RAFFAELE LENER, UDO REIFNER, FILIPPO SARTORI,
ANTONELLA SCIARRONE ALIBRANDI, THOMAS ULEN

COMITATO DI DIREZIONE

FILIPPO ANNUNZIATA, PAOLOEFISIO CORRIAS, MATTEO DE POLI,
ALBERTO LUPOI, ROBERTO NATOLI, MADDALENA RABITTI,
MADDALENA SEMERARO, ANDREA TUCCI

COMITATO SCIENTIFICO

STEFANO AMBROSINI, SANDRO AMOROSINO, SIDO BONFATTI,
FRANCESCO CAPRIGLIONE, FULVIO CORTESE, AURELIO GENTILI,
GIUSEPPE GUIZZI, BRUNO INZITARI, MARCO LAMANDINI, DANIELE
MAFFEIS, RAINER MASERA, UGO MATTEI, ALESSANDRO
MELCHIONDA, UGO PATRONI GRIFFI, GIUSEPPE SANTONI,
FRANCESCO TESAURO⁺

COMITATO ESECUTIVO

ROBERTO NATOLI, FILIPPO SARTORI, MADDALENA SEMERARO

COMITATO EDITORIALE

ADRIANA ANDREI, ANGELA MARIA AROMOLO DE RINALDIS,
SEBASTIANO BELFI, GIOVANNI BERTI DE MARINIS, BENEDETTA
BONFANTI, ALESSANDRA CAMEDDA, ANDREA CARRISI, GABRIELLA
CAZZETTA, EDOARDO CECCHINATO, PAOLA DASSISTI, ANTONIO
DAVOLA, ANGELA GALATO, ALBERTO GALLARATI, EDOARDO
GROSSULE, LUCA SERAFINO LENTINI, PAOLA LUCANTONI, EUGENIA
MACCHIAVELLO, UGO MALVAGNA, ALBERTO MAGER, EMANUELA
MIGLIACCIO, GIANPAOLO PANETTA, FRANCESCO PETROSINO,
ELISABETTA PIRAS, CHIARA PRESCIANI, FRANCESCO QUARTA,
ELEONORA RAJNERI, CARMELA ROBUSTELLA, GIULIA TERRANOVA,
DAVIDE TOCCOLI, VERONICA ZERBA (SEGRETARIO DI REDAZIONE)

COORDINAMENTO EDITORIALE

UGO MALVAGNA

NORME PER LA VALUTAZIONE E LA PUBBLICAZIONE

LA RIVISTA DI DIRITTO BANCARIO SELEZIONA I CONTRIBUTI OGGETTO DI PUBBLICAZIONE SULLA BASE DELLE NORME SEGUENTI.

I CONTRIBUTI PROPOSTI ALLA RIVISTA PER LA PUBBLICAZIONE VENGONO ASSEGNATI DAL SISTEMA INFORMATICO A DUE VALUTATORI, SORTEGGIATI ALL'INTERNO DI UN ELENCO DI ORDINARI, ASSOCIATI E RICERCATORI IN MATERIE GIURIDICHE, ESTRATTI DA UNA LISTA PERIODICAMENTE SOGGETTA A RINNOVAMENTO.

I CONTRIBUTI SONO ANONIMIZZATI PRIMA DELL'INVIO AI VALUTATORI. LE SCHEDE DI VALUTAZIONE SONO INVIATE AGLI AUTORI PREVIA ANONIMIZZAZIONE.

QUALORA UNO O ENTRAMBI I VALUTATORI ESPRIMANO UN PARERE FAVOREVOLE ALLA PUBBLICAZIONE SUBORDINATO ALL'INTRODUZIONE DI MODIFICHE AGGIUNTE E CORREZIONI, LA DIREZIONE ESECUTIVA VERIFICA CHE L'AUTORE ABBIA APPORTATO LE MODIFICHE RICHIESTE.

QUALORA ENTRAMBI I VALUTATORI ESPRIMANO PARERE NEGATIVO ALLA PUBBLICAZIONE, IL CONTRIBUTO VIENE RIFIUTATO. QUALORA SOLO UNO DEI VALUTATORI ESPRIMA PARERE NEGATIVO ALLA PUBBLICAZIONE, IL CONTRIBUTO È SOTTOPOSTO AL COMITATO ESECUTIVO, IL QUALE ASSUME LA DECISIONE FINALE IN ORDINE ALLA PUBBLICAZIONE PREVIO PARERE DI UN COMPONENTE DELLA DIREZIONE SCELTO RATIONE MATERIAE.

IL PRESENTE FASCICOLO RACCOGLIE GLI ATTI DEL CONVEGNO «L'ORDINAMENTO FINANZIARIO ITALIANO VERSO IL MERCATO UNICO DEI CAPITALI. IMPATTI PER LE IMPRESE, GLI INTERMEDIARI, I MERCATI, LE AUTORITÀ DI VIGILANZA» TENUTOSI PRESSO L'UNIVERSITÀ CA' FOSCARI VENEZIA I GIORNI 8 E 9 MAGGIO 2025 NELL'AMBITO DEL PRIN_2020 – “AN ANALYSIS OF THE ITALIAN FINANCIAL LEGAL FRAMEWORK VIS-A-VIS THE CAPITAL MARKETS UNION ACTION PLAN: THE PERSPECTIVE OF REGULATORY FRAGMENTATION AND SUSTAINABILITY” (BANDO 2020 PROT. 2020SMP7A7).

NON SONO INCLUSE LE SEGUENTI RELAZIONI, IN QUANTO GIÀ OGGETTO DI PUBBLICAZIONE SU QUESTA O SU ALTRE RIVISTE:

- A. BROZZETTI, UNIONE BANCARIA E MERCATO UNICO DEI CAPITALI: QUALCHE RIFLESSIONE SU SINERGIE E OSTACOLI ANCHE NELLA PROSPETTIVA DELLA “SIU”, IN EUROPEAN LAW AND FINANCE REVIEW, 2025, I, 90-102.
- G. DESIDERIO, IL SERVIZIO DI CONSULENZA IN MATERIA DI INVESTIMENTI: PROSPETTIVE DI RIFORMA E CRITICITÀ NELLA RETAIL INVESTMENT UNION, IN QUESTA RIVISTA, 2025, I, 77-103.
- A. SACCO GINEVRI, APPUNTI SU DIRITTO DI RECESSO E MAGGIORAZIONE DEL VOTO, IN RIV. SOC., 2025, II, 372-382.
- M. SEPE, LA DECLINAZIONE NAZIONALE DELLA CAPITAL MARKETS UNION NELLA RIFORMA DELLA DISCIPLINA DEI MERCATI DEL TUF, IN RIV. TRIM. DIR. ECON., 2025, I, 301-321.

SEDE DELLA REDAZIONE

UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TRENTO, FACOLTÀ DI GIURISPRUDENZA, VIA VERDI 53,
(38122) TRENTO – TEL. 0461 283836

Il sistema dei controlli interni: prospettive e riflessi sistematici

SOMMARIO: 1. Introduzione. – 2. Il “sistema dei controlli interni” nella legge delega. – 3. Il “sistema dei controlli interni” più nel dettaglio: i controlli extra-organici. – 4. (*Segue*) I controlli organici. – 5. Perché sarebbe opportuna una razionalizzazione. – 6. In che direzione dovrebbe muoversi la riforma. – 7. Le possibili implicazioni sistematiche: (i) rivisitazione delle stesse funzioni dell’organo di controllo societario in senso stretto e dei presupposti della relativa responsabilità. – 8. (ii) Sovrapposizioni tra collegio sindacale e comitato controllo e rischi. – 9. (iii) Una possibile rilettura degli artt. 25-*octies* e 37 del Codice della crisi?

1. Introduzione

Tra i tanti punti toccati dalla riforma del 2024 e/o che saranno rimaneggiati col varo della legge delegata, ce n’è uno che potrebbe avere una portata davvero dirompente, per l’estensione del suo ambito applicativo e per la rilevanza delle implicazioni pratiche e sistematiche: quello relativo al “sistema dei controlli interni” degli emittenti.

Si tratta, invero, di tema che, se dovesse effettivamente formare oggetto di intervento riformatore, avrebbe un impatto molto rilevante, in quanto andrebbe a toccare: (i) non solo emittenti quotati, ma tutte le società di capitali; (ii) non solo gli organi di controllo societario in senso stretto (il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo sulla gestione), ma anche figure soggettive investite di funzioni di controllo interno in senso più ampio nell’ambito dell’organo amministrativo e finanche al di fuori della pianta organica societaria e nel contesto della struttura organizzativa aziendale; (iii) con ricadute indirette non solo di diritto societario, ma anche di diritto generale dell’impresa (v. sull’interpretazione dell’art. 2086 c.c.) e di diritto concorsuale (v. sull’interpretazione dell’art. 37, se non anche dell’art. 25-*octies*, del Codice della crisi).

La norma di riferimento nella l. 5 marzo 2024, n. 21 è l’art. 19, co. 2, lett. h), dove si legge che il Governo è delegato ad emanare disposizioni atte ad «assicurare un sistema coerente e integrato dei controlli interni, eliminando sovrapposizioni o duplicazioni nelle funzioni e strutture di controllo e individuando altresì adeguate forme

di coordinamento e di scambio di informazioni per un più efficace contrasto delle irregolarità rilevate».

2. Il “sistema dei controlli interni” nella legge delega

Con le espressioni “controlli interni” (o “endosocietari”) o “sistema dei controlli interni” (o “sistema di controllo interno”) o, ancora, “sistema di controllo interno e di gestione dei rischi” (d’ora innanzi, anche “SCIGR”), si intende quel complesso reticolo: (i) di funzioni (intese nel significato proprio del diritto societario e delle organizzazioni collettive, ma anche nel significato proprio delle scienze aziendalistiche e, segnatamente, dei sistemi organizzativi aziendali) *lato sensu* di “controllo”; (ii) di soggetti (figure monocratiche o pluripersonali o collegiali) preposti all’esercizio di funzioni *lato sensu* di “controllo”; (iii) e delle corrispondenti regole e procedure che governano l’attribuzione (in termini di allocazione e distribuzione delle competenze) e l’esercizio (forme, modalità, criteri di coordinamento, ecc.) di quelle funzioni¹.

¹ Tra i tanti possibili riferimenti, possiamo assumere quello del Codice di Corporate Governance, che dedica un intero capitolo al c.d. “sistema di controllo interno e di gestione dei rischi” (art. 6) e dove, tra i “Principi”, al punto XVIII, si dice che «Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è costituito dall’insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società».

E v. già il Codice di Autodisciplina delle società quotate, “sistema di controllo interno e di gestione dei rischi” (art. 7) e dove il sistema, all’art. 7.P.1., è definito come l’«insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l’*identificazione*, la *misurazione*, la *gestione* e il *monitoraggio* dei *principali* rischi; e si specifica che «Tale sistema è integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario adottati dall’emittente e tiene in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le *best practices* esistenti in ambito nazionale e internazionale».

Altro riferimento è costituito dalle Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate (dic. 2024), dove si legge che «Il sistema di controllo interno può essere definito come l’insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative adottate dall’impresa allo scopo di raggiungere, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, i seguenti obiettivi: - obiettivi strategici, volti ad assicurare la

Il “sistema dei controlli interni” si inserisce nel contesto degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e, pur non esaurendoli, ne costituisce la componente forse più qualificante. Esso comprende:

- funzioni di controllo “*organiche*”, nel senso di funzioni che si inseriscono nel quadro dell’*organizzazione corporativa*: quelle che fanno capo all’organo di controllo societario *stricto sensu*; e quelle che fanno capo a soggetti appartenenti all’organo amministrativo (come l’amministratore delegato, ma anche il comitato esecutivo, e il “comitato controllo e rischi”);
- funzioni di controllo “*extra-organiche*”, nel senso di funzioni che si inseriscono nel quadro dell’*organizzazione aziendale*: quelle che fanno capo alle strutture aziendali, come il responsabile della funzione *internal audit* ed altre similari (e, come vedremo, modulari).

Pertanto, parrebbe ragionevole intendere la formulazione impiegata nella legge delega come comprensiva non solo degli organi di controllo societari *stricto sensu*, ma anche dei soggetti preposti a tali funzioni *extra-organiche*.

Il che sarebbe viepiù confermato dal riferimento a funzioni e “strutture” di controllo, con opzione lessicale testualmente evocativa di qualcosa di più ampio della funzione organica classica e tradizionale.

conformità delle scelte del management alle direttive ricevute e all’oggetto che la società si propone di conseguire, nonché a garantire la salvaguardia del patrimonio aziendale e a tutelare gli interessi degli stakeholders; - obiettivi operativi, volti a garantire l’efficacia e l’efficienza delle attività operative aziendali; - obiettivi di reporting, volti a garantire l’attendibilità e l’affidabilità dei dati; - obiettivi di conformità, volti a assicurare la conformità delle attività aziendali, alle leggi e ai regolamenti in vigore»; e si specifica che «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».

3. Il “sistema dei controlli interni” più nel dettaglio: i controlli extra-organici.

Più nel dettaglio, i controlli extra-organici sono normalmente descritti in dottrina (così, in particolare, da Paolo Montalenti) come una piramide rovesciata.

Alla base della piramide sono situati i controlli “*di primo livello*” (o controlli “*di linea*”), effettuati dai responsabili delle singole aree operative.

In un gradino intermedio sono collocati i controlli “*di secondo livello*”, affidati a funzioni indipendenti e distinte da quelle operative. Si tratta di funzioni per le quali i compiti di controllo costituiscono il nucleo centrale e sistematico delle relative responsabilità. Essi comprendono: nel senso più stretto, le funzioni di *risk management*, ovverosia le attività di misurazione, monitoraggio e gestione dei rischi, e di *compliance*, ovverosia di “presidio del rischio legale e di non conformità”; nel senso più ampio, anche il “*dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili*” (art. 154-bis TUF) ed altri presidi, quali il responsabile antiriciclaggio, l’“Organismo di Vigilanza 231”, ecc. Nel Codice di Corporate Governance, all’art. 32, lett. f), si raccomanda che tali funzioni siano «articolate in relazione a *dimensione, settore, complessità e profilo di rischio dell’impresa*».

Al vertice della piramide troviamo infine i controlli “*di terzo livello*”, affidati alla funzione di *internal audit*, che si articola nelle attività di verifica circa la completezza, l’adeguatezza, l’efficacia e l’efficienza di *tutto il sistema dei controlli interni* e dell’organizzazione aziendale².

La funzione è attribuita a un “ufficio indipendente”, nel senso che il responsabile dell’*internal audit* non deve dipendere gerarchicamente da nessun’altra struttura; *può essere anche un soggetto esterno* (se dotato dei necessari requisiti di professionalità, indipendenza ed organizzazione) e la funzione di *internal audit* deve rimanere autonoma rispetto a qualsiasi funzione operativa.

Quanto a tipologia, i controlli “*di primo livello*” sono controlli “*diretti*”, mentre quelli di *secondo* e di *terzo* livello sono controlli

² Stando all’art. 6 del Codice di Corporate Governance e alla Raccomandazione n. 36 (così come all’art. 7.P.3. del precedente Codice di Autodisciplina), tale funzione, al pari del collegio sindacale, vigila sull’adeguatezza e sul funzionamento in concreto dell’intero SCIGR.

“indiretti”, in quanto si basano sui flussi informativi generati all’esito degli accertamenti diretti.

4. (Segue) *I controlli organici.*

I controlli “organici”, a loro volta, sono quelli attribuiti a soggetti preposti a funzioni *stricto sensu* organiche in ambito societario.

Si tratta di una *sorta* di “quarto livello”, in quanto sono controlli ancora più indiretti (effettuati su riporti provenienti principalmente dal terzo livello) e ancora più generali e di sistema.

A tale proposito, si è assistito a un progressivo arricchimento delle figure.

Nel codice civile è dettata una disciplina generale:

- riferita agli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, senza alcun dettaglio su quella specifica componente degli assetti che definiamo come “sistema di controllo interno”;

- e basata su una tripartizione (artt. 2381 e 2403), riferita esclusivamente alla dimensione organizzativa “corporativa”, per la quale gli organi delegati curano gli assetti (li istituiscono), il consiglio di amministrazione ne valuta l’adeguatezza e il collegio sindacale vigila sulla loro adeguatezza e sul loro concreto funzionamento.

Nel Codice di Corporate Governance (così come nelle istruzioni della Banca d’Italia per le banche e per gli intermediari finanziari), è invece dettata una disciplina specifica del sistema di controllo interno, basata sulla medesima tripartizione, ma con un arricchimento di figure e/o di funzioni, sia organiche (il comitato controllo e rischi e, nel vecchio Codice di Autodisciplina, gli “amministratori incaricati”), sia extra-organiche (il responsabile della funzione *internal audit*). Segnatamente, secondo il Codice di Corporate Governance:

- il consiglio di amministrazione, in aggiunta alle funzioni previste nel codice civile, è altresì chiamato alla “definizione delle *linee di indirizzo*” del sistema (il che, tuttavia, parrebbe coerente con le previsioni dell’art. 2381 c.c.) e dei *principi* che riguardano il *coordinamento* e i *flussi informativi* tra i diversi soggetti coinvolti nel SCIGR, al fine di massimizzare l’efficienza del sistema stesso, *ridurre le duplicazioni* di attività e garantire un efficace svolgimento dei compiti propri dell’organo di controllo, nonché a nominare il responsabile della funzione *internal audit* e il comitato controllo e

rischi, oltre all’Organismo di Vigilanza 231 (salvo che le relative funzioni siano attribuite al collegio sindacale);

- l’amministratore delegato³ cura la predisposizione e l’aggiornamento del SCIGR;

- il comitato controllo e rischi è configurato come comitato interno al consiglio di amministrazione, ma con funzione di supporto istruttorio al consiglio di amministrazione stesso, è composto da soli amministratori non esecutivi, in maggioranza indipendenti, ed è presieduto da un amministratore indipendente; quanto a natura giuridica, sarebbe diverso dal comitato esecutivo, ma è investito di ulteriori funzioni/competenze non solo istruttorie, ma anche autonome, tanto da sollevare il dubbio se possa astrattamente indursene una sorta di equazione “amministratore incaricato : amministratore delegato = comitato controllo e rischi : comitato esecutivo”; le relative funzioni sono prevalentemente istruttorie e di controllo (e non è un caso che nel sistema monistico le stesse funzioni possano essere attribuite anche al comitato per il controllo sulla gestione).

Il vecchio “amministratore incaricato” e il comitato controllo e rischi, in generale, pur essendo investiti di funzioni di controllo, operano sul lato dell’organo amministrativo (e sembrano agire a supporto del consiglio di amministrazione, più che del collegio sindacale): per quanto possano incarnare la figura degli organi delegati cui è demandato il compito di istituire gli assetti *ex art. 2381 c.c.*, non coincidono e non si sovrappongono con amministratore delegato e comitato esecutivo, perché: da un lato, amministratore delegato e comitato esecutivo allestiscono gli assetti in senso più ampio (*comprensivi* della parte “*controllo e rischi*”, *ma che non si esauriscono* in questa); dall’altro, anche per la parte “*controllo e rischi*”, per come è formulato il codice civile, non sembra che la presenza di una delega *ad hoc* esoneri i delegati in senso più ampio da questa specifica funzione. Pertanto, se li si configurasse come “delegati” nel senso del codice civile, sarebbero responsabili direttamente e in modo pieno, non solo

³ Nel vecchio Codice di Autodisciplina era prevista la figura dell’amministratore incaricato”: uno o più amministratori incaricati del SCIGR, che potevano coincidere o meno con gli amministratori delegati e che, se non coincidevano, diventavano “amministratori delegati” (“esecutivi”) limitatamente a quella specifica delega/attribuzione, giacché non si limitavano a un’attività di controllo, ma curavano direttamente l’istituzione e il mantenimento del SCIGR.

nei limiti delle informazioni ricevute e in qualità di meri componenti del consiglio di amministrazione; ma anche a configurarli diversamente, essi avrebbero comunque un ruolo così specifico e diretto che la responsabilità rimarrebbe essa stessa diretta e piena, anche perché sono loro a fornire le informazioni al consiglio di amministrazione e non viceversa (ed anzi, sarebbero più loro a fornire informazioni agli organi delegati che non viceversa). Pertanto tali figure finiscono per essere come un ibrido: non sono organi delegati nel senso più ristretto e specifico del codice civile, ma lo sono in una accezione più ampia e generale; non sono “esecutivi” sul piano generale della gestione, ma lo sono per quella parte di amministrazione che afferisce alla struttura organizzativa aziendale e societaria.

Ed a conferma di questa posizione ibrida, all’art. 7.C.3. del vecchio Codice di Autodisciplina era previsto che «Ai lavori del comitato controllo e rischi partecipa il presidente del collegio sindacale o altro sindaco da lui designato; possono comunque partecipare anche gli altri sindaci», mentre ai sensi dell’art. 2405 c.c. tutti i sindaci hanno il dovere di partecipare alle riunioni del comitato esecutivo.

Nel caso del sistema monistico, poi, il comitato controllo e rischi finisce per sovrapporsi in modo particolarmente netto ed evidente al comitato per il controllo sulla gestione, finendo per acquisire una sorta di veste ibrida, tanto che l’attuale Codice di Corporate Governance prevede che i compiti del comitato controllo e rischi possano essere attribuiti al comitato per il controllo sulla gestione.

5. Perché sarebbe opportuna una razionalizzazione

L’obiettivo della riforma dovrebbe essere quello di una razionalizzazione dell’attuale sistema.

Una razionalizzazione necessitata dal fatto che l’attuale sistema è andato stratificandosi, in progresso di tempo, attraverso la giustapposizione di:

- norme di legge primarie: a contenuto generale (*rule of reason*, più che *rule of law*, nella parte eccedente la pianta organica in senso stretto) e a contenuto speciale per le sole società vigilate;
- norme secondarie: le diverse disposizioni emanate dalle autorità di vigilanza in ambito bancario, finanziario, assicurativo, ecc. Così, per le banche e gli intermediari finanziari, gli artt. 53, co. 1, lett. d), e 108, co.

1, TUB, attribuiscono alla Banca d'Italia il potere di emanare disposizioni di carattere generale in materia di organizzazione amministrativa e contabile e controlli interni; e la Banca d'Italia, nelle Disposizioni di vigilanza per le banche del 2013, al Tit. IV, ha dedicato un Cap. 3 al "Il sistema dei controlli interni", così come nelle Disposizioni di vigilanza per gli intermediari finanziari del 2015, al Tit. III, ha dedicato un Cap. 1 alla "Organizzazione amministrativa e contabile e controlli interni". Lo stesso vale per le imprese di assicurazione (CAP e IVASS) e, ancora, per gli intermediari che prestano servizi di investimento o di gestione collettiva del risparmio (TUF e Regolamento congiunto Banca d'Italia-Consob in materia di organizzazione e procedure degli intermediari che prestano servizi di investimento o di gestione collettiva del risparmio, 30 ottobre 2007);

- norme di *soft law*, come il vecchio Codice di Autodisciplina e l'attuale Codice di Corporate Governance per le quotate;

- orientamenti interpretativi ed elaborazioni della scienza e della tecnica giuridica e aziendalistica in materia di composizione di assetti adeguati (ma v. anche le *Norme di comportamento del collegio sindacale* di società non quotate del dicembre 2024).

Si tratta, invero, di una evoluzione che si è realizzata in modo disordinato e senza una linea di governo unitaria, con inevitabile generazione di sovrapposizioni, duplicazioni, inefficienze, aumento di costi, ecc., non sempre giustificati e/o pareggiati da un effettivo e concreto aumento di efficacia del sistema.

6. In che direzione dovrebbe muoversi la riforma

Come anticipato, la direzione in cui dovrebbe muoversi la riforma sarebbe scandita dalle seguenti linee generali:

- caratteristica essenziale che dovrebbe assumere il sistema: essere un sistema “integrato”;
- cosa evitare (in negativo): “sovrapposizioni” e “duplicazioni”;
- quali mezzi adottare (in positivo): forme di “coordinamento” e “scambio di informazioni”;
- fine ultimo: “un più efficace contrasto delle irregolarità rilevate”.

Sotto quest’ultimo profilo, tuttavia, la delega sembra peccare per difetto, atteso che il sistema dei controlli interni non è volto solo alla rilevazione di irregolarità, ma anche alla mappatura dei rischi e a fornire supporto al consiglio di amministrazione per l’assunzione di decisioni consapevoli in quanto basate su informazioni complete; e non è solo finalizzato a scoprire *ex post* irregolarità ormai commesse, ma anche a prevenire *ex ante* la loro commissione.

La delega, peraltro, interpreta un’esigenza di razionalizzazione generalmente avvertita a tutto campo. Una premessa generalmente condivisa, difatti, è che la complessità debba essere graduata in base a dimensioni e oggetto dell’impresa, avendo riguardo al tipo di attività svolta, alla dimensione, alla struttura del gruppo, all’essere o meno quotata (in un mercato regolamentato o in un mercato di crescita). E, tanto per fare un esempio su tutti, una società quotata operante in un settore vigilato potrebbe trovarsi dinanzi a scelte di normazione secondaria non sempre tra loro allineate e coordinate.

Ma se vi è concordia sull’esigenza di razionalizzazione, si discute tuttavia su quale debba essere il punto di equilibrio tra efficacia dei controlli (in funzione di prevenzione e in funzione di rimedio) ed efficienza dell’impresa (evitare che tutto ciò si traduca in costi eccessivi con pregiudizio per la sostenibilità economica ed evitare che si generino intralci eccessivi al funzionamento dell’impresa, con pregiudizio per la sostenibilità del governo efficiente dell’impresa stessa).

Ed anche questa esigenza è avvertita e condivisa a tutti i livelli.

Lo stesso vecchio Codice di Autodisciplina, all’art. 7.P.3. (“principi”), diceva che l’emittente prevede modalità di coordinamento tra i soggetti sopra elencati al fine di massimizzare l’efficienza del SCIGR e di ridurre le duplicazioni di attività; all’art. 7.C.1. (“criteri

applicativi”), diceva che il consiglio di amministrazione descrive, nella relazione sul governo societario, le modalità di coordinamento tra i soggetti in esso coinvolti; e nei “commenti” richiamava, quali premesse generali, il fatto che nella moderna concezione dei controlli, il SCIGR deve essere inteso come un “sistema unitario” di cui il profilo del rischio rappresenta il filo conduttore, ed ancora che un sistema dei controlli, per essere efficace, deve essere “integrato” (il che presuppone che le sue componenti siano tra loro coordinate e interdipendenti e che il sistema, nel suo complesso, sia a sua volta integrato nel generale assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società).

Lo stesso vale per l’attuale Codice di Corporate Governance, dove si prevede che l’organo di amministrazione definisce i principi che riguardano il “coordinamento” e i “flussi informativi” tra i diversi soggetti coinvolti nel SCIGR, al fine di massimizzare l’efficienza del sistema stesso, ridurre le “duplicazioni” di attività e garantire un efficace svolgimento dei compiti propri dell’organo di controllo.

Ma analoghe considerazioni si leggono, oltre che in dottrina, nelle Istruzioni di vigilanza della Banca d’Italia, nelle Norme di comportamento del collegio sindacale, nei documenti di ricerca della Consob⁴.

7. Le possibili implicazioni sistematiche: (i) rivisitazione delle stesse funzioni dell’organo di controllo societario in senso stretto e dei presupposti della relativa responsabilità

Tra le possibili implicazioni sistematiche della riforma, va in primo luogo considerata la eventuale rivisitazione delle stesse funzioni dell’organo di controllo societario in senso stretto e dei presupposti della relativa responsabilità *ex art. 2407 c.c.*

⁴ Cfr., in part., G. GASPARRI, *I controlli interni nelle società quotate – Gli assetti della disciplina italiana e i problemi aperti*, in *Quaderni Giuridici Consob*, n. 4, 2013, 3, dove si fa riferimento al fenomeno del c.d. “overshooting” e si segnala come in ogni caso permangano zone d’ombra che il sistema dei controlli interni, per quanto articolato, non riesce a coprire e dove si rammenta come sia comunemente avvertita la necessità di un’opera di razionalizzazione (un riordino del quadro delle regole, che permetta di muoversi in modo sinergico e coordinato, in modo da delineare un disegno chiaro e con principi comuni e da evitare ridondanze controproducenti).

Attualmente, stando al codice civile, l'organo di controllo societario avrebbe la funzione (il potere-dovere) di vigilare sull'“*adeguatezza*” degli assetti e sul loro “*concreto funzionamento*”. Quanto alla responsabilità, la Suprema Corte⁵ ha affermato che un sistema rafforzato di controlli interni non limita obblighi e doveri di controllo da parte dei sindaci, in quanto le *funzioni aziendali di controllo interno* hanno un ruolo *di mero ausilio e di supporto per il collegio sindacale*, il quale è in ogni caso tenuto ad assicurare una *costante sorveglianza sull'operato dei soggetti incaricati di funzioni amministrative e gestionali*, dovendo riscontrare la correttezza non solo formale, ma anche sostanziale, delle procedure e dei processi messi in atto, *monitorando eventuali disfunzioni, anomalie o carenze*, non potendosi limitare a una mera recezione passiva.

Stando al codice della crisi, difatti, è il collegio sindacale ad avere un ruolo centrale (ed anzi, è l'unico ad essere investito di quel ruolo): così agli artt. 25-*octies* (sui doveri di segnalazione) e 37 (sulla legittimazione alla presentazione di una domanda di apertura della liquidazione giudiziale).

Del resto, è vero che la responsabilità *ex art.* 2407 c.c. opera se il danno non si sarebbe verificato ove avessero vigilato in conformità ai propri doveri, ma l'art. 2403 c.c. annovera, tra detti doveri, anche quello di vigilare anche sul “concreto funzionamento” degli assetti: talché si tratta di responsabilità piena e diretta.

Accanto all'organo di controllo, naturalmente, sono responsabili a titolo proprio anche gli amministratori delegati e il comitato controllo e rischi. Quanto a quest'ultimo, un possibile argomento contrario starebbe nel fatto che non si tratta di comitato esecutivo e quindi i suoi componenti risponderebbero nei limiti di cui all'art. 2392 c.c. come non delegati. Ma resta invece decisivo il fatto che sono investiti proprio di questa specifica funzione e che sono loro ad informare il consiglio di amministrazione: non sono quindi ricettori passivi di informazioni, ma, al contrario, sono gli autori attivi del flusso informativo (e di supporto istruttorio) per il consiglio di amministrazione; sono loro ad avere il rapporto più diretto e specifico con la funzione di *internal audit*, ad esaminarne le relazioni (periodiche e straordinarie), a monitorarne l'azione, a poterle affidare lo svolgimento di verifiche specifiche; e, nel

⁵ Cass. civ., 19 maggio 2022, n. 16276.

sistema monistico, le sue funzioni possono essere attribuite al comitato per il controllo sulla gestione, a conferma che si tratta di funzioni tipicamente di controllo. Il che, naturalmente, risulterebbe definitivamente sancito e confermato ove, con la riforma, fosse la stessa legge primaria ad affidare a tale comitato un compito di controllo in senso stretto e diretto.

Orbene, non mancano fattori di criticità che potrebbe essere opportuno affrontare con la riforma.

(i-a) In primo luogo, una vigilanza sul concreto funzionamento degli assetti non appare del tutto coerente con l'assetto attuale del SCIGR.

Ed invero, in primo luogo, un controllo effettivo e diretto sul "concreto funzionamento" è affidato all'amministratore delegato (così come ai vecchi "amministratori incaricati") e al comitato controllo e rischi, nonché, al di fuori del contesto organico, alla funzione di *internal audit*. Il collegio sindacale, per contro, svolge il proprio controllo (la "vigilanza") sul concreto funzionamento del sistema più che altro sulla scorta delle relazioni che riceve dal responsabile della funzione di *internal audit* e da amministratori delegati e comitato controllo e rischi. Un po' come dire che se la funzione di *internal audit* è un controllo di terzo livello rispetto ai preposti ai controlli di primo e di secondo livello in ambito aziendale, il collegio sindacale è su un livello ancora più indiretto e generale rispetto a quelli svolti (dagli amministratori delegati e) dal comitato controllo e rischi in ambito corporativo.

Inoltre, nel sistema monistico le funzioni del comitato controllo e rischi potrebbero essere attribuite al comitato per il controllo sulla gestione, ma si tratta di mera eventualità: in assenza, il comitato per il controllo sulla gestione sembrerebbe avere poteri di controllo meno penetranti rispetto a quelli del comitato controllo e rischi; nel sistema ordinario, tale minore pregnanza è addirittura caratteristica costante del sistema. In sostanza, il vero organo di controllo diretto sul SCIGR è il comitato controllo e rischi. Il collegio sindacale è l'organo societario con funzioni di controllo istituzionali e più generali, ma con specifico riguardo al SCIGR sembra meno focalizzato e meno strutturato rispetto al comitato controllo e rischi.

Quanto poi alla funzione di *internal audit*, nel Codice di Autodisciplina era previsto che la nomina del responsabile fosse fatta dal consiglio di amministrazione, su proposta dell'amministratore incaricato, previo parere favorevole del comitato controllo e rischi,

“sentito il collegio sindacale”, ma nel nuovo Codice di Corporate Governance, invece, il collegio sindacale rimane fuori dal processo di nomina. Cionondimeno, le relazioni periodiche e quelle straordinarie su eventi di particolare rilevanza redatte dal responsabile della funzione di *internal audit* sono trasmesse al presidente del collegio sindacale, oltre che ai presidenti del comitato controllo e rischi e del consiglio di amministrazione e all’amministratore delegato. Sempre stando al Codice di Corporate Governance, poi, il collegio sindacale può chiedere al responsabile della funzione di *internal audit* di predisporre tempestivamente relazioni su eventi di particolare rilevanza. Il solo comitato controllo e rischi, non anche il collegio sindacale, infine, può chiedere al responsabile della funzione di *internal audit* «lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative», anche se della richiesta deve dare contestuale comunicazione al presidente del collegio sindacale, per quanto, curiosamente, non è altresì previsto che gli debbano essere comunicati anche gli esiti di dette verifiche (ma forse perché il presidente del collegio sindacale partecipa comunque alle riunioni del comitato controllo e rischi). In ogni caso, la funzione di *internal audit* è configurata come presidio a supporto del consiglio di amministrazione e non anche del collegio sindacale.

Quanto, infine, al comitato controllo e rischi, nel vecchio Codice di Autodisciplina era previsto che alle sue riunioni dovesse partecipare il presidente del collegio sindacale o altro sindaco da lui designato e potessero partecipare anche gli altri sindaci; nell’attuale Codice di Corporate Governance, invece, non si dice nulla al riguardo, di talché, a configurarlo in termini equivalenti o assimilabili a quelli di un comitato esecutivo, soccorrerebbe l’art. 2405 c.c., in caso contrario vi sarebbe una lacuna nel sistema.

Infine, il collegio sindacale potrebbe svolgere anche controlli specifici, ma solo se ritenuti necessari e solo a campione (così anche le *Norme di comportamento* del collegio sindacale di società non quotate, del dicembre 2024); sicuramente deve vigilare anche sull’adeguatezza in concreto, ma solo sull’adeguatezza, appunto, non anche sulle eventuali violazioni. Del resto, il collegio non sarebbe nemmeno in condizione di svolgere attività *lato sensu* investigative: ai sensi dell’art. 2403-bis, co. 1, c.c., invero, «I sindaci possono in qualsiasi momento procedere, anche individualmente, ad atti di ispezione e di controllo», ma sono note le difficoltà (teorico/sistematiche, ma anche e soprattutto

pratiche) di estendere l'ispezione dagli atti relativi all'amministrazione della società fino ad arrivare alle singole funzioni aziendali, atteso che in questo caso si tratterebbe di svolgere attività ispettiva nei singoli uffici e nelle linee operative.

(i-b) Altro profilo di possibile intervento potrebbe cogliersi da uno sguardo comparatistico. È stato segnalato⁶ (Santosuosso), in altro recente convegno, come nella disciplina del Delaware, se faccio ragionevole affidamento sui *reports* informativi che ricevo dai soggetti preposti alle funzioni aziendali di controllo (di secondo e di terzo livello) e sul fatto che provengono dai soggetti a ciò preposti e che quei soggetti sono stati selezionati in modo adeguato, tutto questo può essere valutato come attenuazione o esclusione di responsabilità.

(i-c) Ulteriore ragione di riflessione potrebbe poi ricavarsi da un raffronto circa il diverso approccio adottato nel Codice di Corporate Governance e nelle Norme di comportamento del collegio sindacale: nel Codice di Corporate Governance, il collegio sindacale vigila sull'efficacia del SCIGR, ma non anche sul suo "concreto funzionamento", diversamente dalle norme di comportamento del collegio sindacale (Norma 3.6. "Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema di controllo interno"), dove la vigilanza del collegio sindacale è, sì, rivolta esclusivamente alla valutazione della capacità del sistema di controllo interno di prevenire non conformità significative rispetto alla legge, allo statuto e ai principi di corretta amministrazione (e non è anche rivolta ad esprimere un giudizio sull'efficacia dello stesso), ma può avvalersi, qualora ritenuti necessari, di appositi *test*, anche eventualmente *a campione*.

(i-d) Occorrerà poi vedere come la riforma andrà a regolare i flussi informativi e l'oggetto dei poteri/doveri di vigilanza in concreto dei singoli attori.

⁶ Da Daniele Santosuosso, in una relazione tenuta al convegno di Roma Tre su "Metamorfosi del mercato finanziario italiano e principi di una riforma" (10 aprile 2025).

8. (ii) *Sovrapposizioni tra collegio sindacale e comitato controllo e rischi*

Attualmente, nel sistema ordinario si avrebbe una singolare “ibridizzazione” di sistemi di amministrazione e controllo, col collegio sindacale separato dal consiglio di amministrazione e il comitato controllo e rischi come organo di controllo simile al comitato per il controllo sulla gestione, interno al consiglio di amministrazione del monistico; nel sistema dualistico, si avrebbe una analoga (se non più singolare) ibridizzazione; il sistema monistico, invece, sarebbe il più vicino al SCIGR, ma con la singolare possibile duplicazione degli organi di controllo (un comitato controllo e rischi e un comitato per il controllo sulla gestione separati), salvo che l’autonomia statutaria opti per il ricongiungimento (attribuendo i compiti del comitato controllo e rischi direttamente al comitato per il controllo sulla gestione).

Sarebbe quindi opportuno che il legislatore delegato intervenisse proprio in ottemperanza al criterio direttivo di evitare duplicazioni e sovrapposizioni.

9. (iii) *Una possibile rilettura degli artt. 25-octies e 37 del Codice della crisi?*

Attualmente l’interpretazione più accreditata è quella di leggere gli 25-octies (poteri-doveri di segnalazione) e 37 (legittimazione alla presentazione della domanda di apertura della liquidazione giudiziale) CCII in modo coerente tra di loro e, dunque, riferendo entrambi all’organo di controllo societario in senso stretto.

Dopo la riforma, però, si potrebbero aprire diversi scenari, a seconda che il legislatore si faccia o meno carico di allineare il sistema. Quand’anche non se ne facesse carico, peraltro, l’assetto normativo che andrà definitivamente a delinearsi potrebbe avere una ricaduta in termini di possibili spunti sistematici di rilettura di quelle due norme.

(iii-a) La prima questione è se sarà possibile o meno ampliare la nozione di “organi di controllo societario” ai sensi e per gli effetti di cui all’art. 25-octies, a tenore del quale «L’organo di controllo societario e il soggetto incaricato della revisione legale, nell’esercizio delle rispettive funzioni, segnalano, per iscritto, all’organo amministrativo la

sussistenza dei presupposti di cui all'articolo 2, comma 1, lettere a) e b), per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 17».

Personalmente, riterrei necessario distinguere.

Quanto al responsabile della funzione di *internal audit*, la risposta sarebbe senz'altro negativa, giacché sarebbe – e rimarrebbe – pacifico che lo stesso non sia qualificabile come “organo *societario*”, essendo soggetto che appartiene alla struttura organizzativa aziendale, ma non alla pianta organica/organizzativa dell'ente società.

È vero che gli sono affidati controlli di “*terzo livello*” (e, dunque, di portata ampia, generale e sistematica), ma resterebbe una eccessiva distanza rispetto alla formulazione letterale utilizzata nel codice della crisi. Inoltre, per quanto sia un soggetto indipendente e la cui posizione non potrebbe essere subordinata alle funzioni operative aziendali, la sua indipendenza si manifesta nel contesto aziendale, non in quello societario, dove invece risponde senz'altro al consiglio di amministrazione.

Quanto agli amministratori delegati (o ai vecchi amministratori incaricati), la risposta sarebbe nuovamente negativa, ma per ragioni opposte e rovesciate. Stando alla configurazione che ne dava il vecchio Codice di Autodisciplina, invero, gli amministratori incaricati non erano organi “*di controllo*”, ma erano o amministratori delegati (esecutivi) che cumulavano questa ulteriore funzione o amministratori non esecutivi che divenivano tali una volta ricevuta una siffatta investitura. In sostanza, mentre il comitato controllo e rischi è proprio deputato alla sola e specifica funzione di *controllo*, gli amministratori incaricati erano delegati alla stessa *istituzione* del sistema dei controlli e il monitoraggio sul suo funzionamento era strumentale alla funzione di *istituzione* del sistema stesso (nel senso di fornire elementi utili ai fini del suo eventuale adattamento, delle eventuali correzioni da apportare, ecc.). In sostanza, la ragione della risposta negativa è nel fatto non già di non essere “organi”, ma di non essere *organi di “controllo”* societario.

Ovviamente nulla esclude che tale profilo possa essere disciplinato in modo diverso dalla riforma. In ogni caso, in quanto amministratori delegati, gli stessi avrebbero doveri ancora più stringenti e *a fortiori* dovrebbero sollecitare il consiglio di amministrazione ad adottare ogni possibile soluzione di prevenzione e/o di gestione della crisi.

Quanto, infine, al comitato controllo e rischi, attualmente lo stesso non rientra nel novero della norma, mentre in prospettiva futura potrebbe sorgere un dubbio.

In senso negativo potrebbe valere la declinazione al singolare («l'organo di controllo societario») e il fatto che la stessa norma dice che la tempestiva segnalazione è valutata ai fini della attenuazione o esclusione della responsabilità di cui all'art. 2407 c.c. (riferita, dunque, al solo collegio sindacale).

In senso affermativo, in prospettiva, potrebbero forse valere diverse contro-argomentazioni:

- un argomento storico/evolutivo: l'impiego del singolare e il richiamo all'art. 2407 c.c. potrebbero spiegarsi storicamente perché riferite al sistema ante-riforma, ma sarebbe ipoteticamente consentito accedere a una rilettura sistematico/evolutiva e reinterpretare il tutto in modo evolutivo/estensivo;

- un argomento apagogico: sarebbe singolare e contraddittorio che il dovere fosse posto in capo a un organo che nella piramide ideale si colloca ancora più in alto (il collegio sindacale) e non lo fosse anche a chi quel controllo lo fa in modo più diretto e penetrante;

- un argomento di raccordo sistematico: il comitato controllo e rischi finisce per assomigliare al comitato per il controllo sulla gestione, sia pure limitatamente al controllo sul SCIGR, tanto che nel monistico potrebbero addirittura coincidere; e il sistema di controllo interno, nell'ambito degli assetti, è quello più direttamente collegato anche con il monitoraggio dello stato di salute dell'impresa;

- profili sistematici/qualificatori: diversamente dagli amministratori delegati (e dai vecchi amministratori incaricati), il comitato controllo e rischi sarebbe astrattamente qualificabile come “*organo di controllo*”, atteso che amministratori delegati (e amministratori incaricati) sono delegati in senso stretto e proprio (e infatti si occupano dell'allestimento stesso del sistema), mentre il comitato controllo e rischi, a seconda delle scelte che farà il legislatore delegato, sarebbe suscettibile di essere qualificato come organo delegato collegiale o come comitato con funzione specifica ed esclusiva di controllo. Sarebbe viepiù qualificabile come “*organo*”: in senso contrario non varrebbe obiettare che sarebbe interno ad altro organo (in rapporto concentrico di continenza), atteso che lo stesso Codice di Corporate Governance conferma che potrebbe essere titolare di funzioni direttamente attribuite

dalla legge o la cui attribuzione è possibile sulla scorta di una previsione di legge; e il presupposto sistematico per la qualificazione “organica” non è la necessaria investitura di funzioni di “esternazione” (come la rappresentanza), essendo necessaria e sufficiente la titolarità di “funzioni” essenziali e qualificanti afferenti alla organizzazione e al funzionamento dell’ente come soggetto giuridico entificato.

(iii-b) La seconda questione è se sarà possibile ampliare la nozione di «organi [...] che hanno funzioni di controllo [...] sull’impresa» ai sensi e per gli effetti di cui all’art. 37 CCII.

A tal proposito, stando alla terminologia della Banca d’Italia⁷, “organo con funzione di controllo” o “organo di controllo” sarebbero solo il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza o il comitato per il controllo sulla gestione, mentre “*organi aziendali*” è espressione utilizzata per racchiudere il complesso degli organi con funzioni di supervisione strategica, di gestione e di controllo; e per “*funzione aziendale*” si intende l’insieme dei compiti e delle responsabilità assegnate per l’espletamento di una determinata fase dell’attività aziendale, per “*funzioni aziendali di controllo*” si intendono la funzione di conformità alle norme (*compliance*), la funzione di controllo dei rischi (*risk management function*) e la funzione di revisione interna (*internal audit*) (e, tra le altre, anche la funzione antiriciclaggio), e per “*funzioni di controllo*” si intende l’insieme delle funzioni che per disposizione legislativa, regolamentare, statutaria o di autoregolamentazione hanno compiti di controllo.

In altri termini, gli organi di controllo sarebbero di due tipologie: “organo di controllo” (si intende, “societario”) *stricto sensu*, sarebbe il collegio sindacale (e i corrispondenti organi dei sistemi dualistico e monistico); “organi aziendali” sarebbero quelli che espletano “funzioni aziendali” (e, tra queste, anche le “funzioni aziendali di controllo”). Ed ancora, “funzioni di controllo” sarebbero tutte le funzioni con compiti di controllo, comprensive quindi di quelle espletate dall’organo di controllo in senso stretto e di quelle espletate dagli organi aziendali investiti di funzioni aziendali di controllo.

⁷ Nelle definizioni di cui all’art. 3, del Tit. IV, Cap. 3 (il Sistema dei controlli interni), Sezione I (Disposizioni preliminari e principi generali) e in parte anche nel Reg. Congiunto Banca d’Italia e Consob ai sensi dell’art. 6, co. 2-*bis*, TUF del 30 ottobre 2007 (come più volte modificato).

In definitiva, tra gli organi con funzioni di controllo sull'impresa, alla lettera, rientrerebbero anche gli "organi aziendali" con "funzioni aziendali di controllo".

Ciò detto, tuttavia, ritengo che:

- una possibile futura estensione della norma alle funzioni di controllo di primo e di secondo livello sarebbe senz'altro da scartare, trattandosi di strutture operative aziendali e non organiche;

- un'estensione alla funzione di *internal audit* sarebbe astrattamente possibile ove si volesse porre l'accento sul fatto che l'art. 37 CCII parla di organi di controllo sull'"impresa" e si fosse disposti a leggere la parola "organi" come "strutture" o "funzioni" e a valorizzare il fatto che, diversamente dalle funzioni di primo e di secondo livello, qui si tratterebbe di un controllo di sistema, generale e, in questo senso, se si vuole, "organico". La risposta, tuttavia, tornerebbe ad essere negativa leggendo "organi" in senso stretto ed intendendo per "funzioni" le funzioni "organiche" in senso proprio e ridimensionando la portata esegetica della parola "impresa", che potrebbe più facilmente trovare giustificazione nella intenzione del legislatore di includere anche imprese collettive diverse da quelle societarie (diversamente dall'art. 25-*octies*, che è circoscritto a queste ultime);

- quanto agli amministratori delegati, la lettura estensiva potrebbe affermarsi attribuendo rilievo al fatto che la legittimazione dovrebbe a maggior ragione valere per chi ha la responsabilità diretta della cura (l'istituzione) e del controllo (il monitoraggio sul funzionamento) sull'intero sistema (sorta di argomento *a fortiori* rispetto al collegio sindacale), ma la risposta rimarrebbe negativa per il fatto che non saremmo dinanzi a un "organo con funzioni di controllo" (e, dunque, per le medesime ragioni spese con riguardo all'art. 25-*octies*), sicché una diversa soluzione sarebbe troppo distante dalla formulazione letterale della norma impedendone una rilettura evolutiva anche in prospettiva futura. Del resto, trattandosi di componenti del consiglio di amministrazione, gli stessi non potrebbero che sottostare alla regola della maggioranza e sarebbe quindi l'organo collegiale a decidere se presentare o meno domanda di apertura della liquidazione giudiziale: anche in questo senso non si giustificerebbe una estensione analogica rispetto al collegio sindacale, che è invece organo a tutti gli effetti distinto e autonomo;

– con riguardo, infine, al comitato controllo e rischi, la soluzione negativa troverebbe fondamento nel fatto che, come per gli amministratori delegati (e i vecchi “amministratori incaricati”), i componenti del comitato sono membri del consiglio di amministrazione e sottostanno, quindi, alla regola della maggioranza, essendo rimesso all’organo collegiale nella sua interezza di decidere se presentare o meno domanda di apertura della liquidazione giudiziale: anche in questo caso, come per gli amministratori delegati, non ricorrerebbero gli estremi di una estensione analogica rispetto al collegio sindacale, che è invece organo a tutti gli effetti distinto e autonomo. Una soluzione affermativa potrebbe, a sua volta, poggiare sulle medesime argomentazioni spese con riguardo all’art. 25-*octies*, ma dipenderebbe da come la riforma dovesse (ri)configurare il comitato; nuovamente, però, potrebbe apparire poco sensato un diverso trattamento rispetto al comitato per il controllo sulla gestione di un sistema monistico, quanto meno avendo riguardo alle funzioni afferenti al SCIGR.

(iii-a) e (iii-b) In linea generale, parrebbe ragionevole opinare che l’art. 37 meriti (anche in prospettiva) di essere letto in modo armonico con l’art. 25-*octies*, nel senso che le spinte ermeneutiche in avanti che dovessero essere eventualmente prospettate con riguardo all’art. 37 dovrebbero essere le stesse che potranno ipotizzarsi in relazione all’art. 25-*octies*.

Ciò in quanto:

– la ragione della diversa espressione utilizzata è rinvenibile nel fatto che l’art. 25-*octies* è norma di stretto diritto societario, mentre l’art. 37 vale per qualsiasi “impresa collettiva” (se non, in astratto, per qualsiasi impresa *tout court*), quale che ne sia la forma giuridica;

– sarebbe contraddittorio che i poteri-doveri di “mera” segnalazione interna fossero circoscritti al solo collegio sindacale, mentre un intervento assai più dirompente come quello di cui all’art. 37 fosse esteso anche ad organi “aziendali”;

– in ambito societario sarebbe coerente immaginare una sorta di gradualità, per la quale il collegio sindacale facesse, in prima battuta, la segnalazione di cui all’art. 25-*octies*, per poi eventualmente procedere, in seconda battuta, con la presentazione di una domanda ai sensi dell’art. 37.

Ed allora, in termini di possibili ricadute applicative e sistematiche, riterrei che:

- ove, in prospettiva futura, dovesse aprirsi la possibilità di rileggere in senso evolutivo/estensivo l'art. 25-*octies*, ne farei discendere analoga apertura per una rilettura estensiva anche dell'art. 37;
- escluderei, invece, di poter arrivare ad ipotizzare una lettura estensiva dell'art. 37 non coordinata con una rilettura estensiva dell'art. 25-*octies*;
- per le imprese collettive diverse dalle società: letture estensive dell'art. 37 sarebbero ipotizzabili in termini omogenei a possibili letture estensive dell'art. 25-*octies*, nel senso del necessario riadattamento al singolo tipo di soggetto giuridico/forma giuridica di volta in volta in rilievo.