



DIPARTIMENTO DI ECONOMIA E MANAGEMENT

Corso di Laurea Magistrale

Cattedra Crisi di Impresa e Piani di Risanamento

**CRISI DI IMPRESA E ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI
ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI**

Prof. Alessandro Musaio

RELATORE

Prof. Saverio Bozzolan

CORRELATORE

Valerio Gabrielli

Matricola: 751951

CANDIDATO

ANNO ACCADEMICO 2023-2024

Introduzione.....	4
Capitolo I. Il controllo e la gestione dell'impresa	7
1.1 Gli assetti organizzativi secondo la riforma del Diritto Societario	7
1.2 La gestione dell'impresa secondo il D.lgs. n.14 del 12 Gennaio 2019	12
1.3 Gli organi di controllo e vigilanza.....	15
Capitolo II. Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.....	20
2.1 Costruzione e manutenzione degli assetti.....	20
2.2 Assetto Organizzativo.....	23
2.3 Assetto Amministrativo	29
2.4 Assetto Contabile.....	31
Capitolo III. Lo svolgimento della strategia interna.....	37
3.1 Gli assetti organizzativi e lo sviluppo della strategia interna	37
3.1.1 Profili e funzione dell'organo <i>Controller</i>	47
3.1.2 Ruoli degli altri organi direttivi aziendali nel sistema di <i>Governance</i>	54
3.2 Il rinnovato approccio al Forward Looking nel contesto di crisi	59
3.3 Il Risk Management: sistema dei controlli interni e le procedure di osservazione.....	69
3.3.1 I Controlli di Linea	72
3.3.2 I Controlli di Conformità: ERM e Compliance	73
3.3.3 La Revisione Interna: <i>Internal Audit</i>	80
Capitolo IV. La crisi che può coinvolgere l'impresa	83
4.1 Adeguati assetti e allerta di crisi.....	83
4.2 Indici e indicatori aziendali della crisi secondo il CCII	92
4.3 La crisi	114
4.3.1 Crisi di Produzione	120
4.3.2 Crisi Finanziaria	124
4.3.3 Crisi Strategica	126
Capitolo V. Il tema delle Responsabilità e delle deleghe.....	133
5.1 Modello d.lgs. 231/2001: Sistema di controllo interno in risposta ai rischi.	133
5.2 Responsabilità degli amministratori e del collegio sindacale.....	143
5.3 Business Judgment Rule.....	152
5.4 Rassegne giurisprudenziali dei Tribunali fino alle modifiche del CCII del d.lgs. 83/2022	156

Conclusioni.....	162
Bibliografia.....	165
Sitografia	176

Introduzione

Nei seguenti capitoli verranno trattati le attuali tematiche degli assetti propri delle aziende italiane, seguendo un contesto organizzativo, amministrativo e contabile, successivamente all'introduzione del Codice della Crisi dell'Impresa e dell'Insolvenza (CCII) D.Lgs. n. 14/2019, e verrà fatto un confronto con alcuni articoli del Codice civile nell'analisi della fase gestoria, in carico agli organi interni che caratterizzano, tra l'altro, i soggetti principali per l'istituzione degli assetti per come definiti nel Codice, in particolare gli articoli 2086, 2257, 2380-bis, 2381, 2392, 2403 e 2475.

Nel primo capitolo, oltre a specifiche pratiche per identificare l'ambito terminologico, verrà menzionato in che contesto adattare la realizzazione degli assetti all'impresa, saranno esaminati gli obiettivi e gli strumenti del controllo di gestione e la relativa applicazione in quanto organi di controllo e vigilanza. Essenziale sarà la rappresentazione degli interventi normativi per la gestione e l'organizzazione aziendale con la precedente entrata in vigore della riforma del Diritto Societario del 2003 che ha esteso gli obblighi dell'imprenditore di predisporre assetti adeguati allo scopo della più rapida rilevazione dello stato di crisi e la sua susseguente assunzione delle iniziative idonee per il superamento della stessa situazione. Saranno poi esaminati gli strumenti tradizionali del controllo di gestione andando ad allargare al controllo organizzativo e controllo strategico effettuando un distinguo delle PMI con le grandi.

Saranno presentati singolarmente i differenti aspetti propri di ogni assetto, in particolare, si tenterà di dare una definizione il più concreta e propria possibile di come si possano istituire gli *“adequati assetti organizzativi, amministrativi e contabili”*, pur riconoscendo di non riuscire a dare loro una interpretazione univoca, in quanto è fondamentale tenere conto della realtà aziendale nel momento in cui si devono implementare i suddetti aspetti; verranno mostrate, criticità e i differenti obiettivi che si intendono raggiungere.

Il capitolo tre fornirà una visione sulle differenti componenti che formano il continuo agire dell'impresa e che compongono e sono intenti a rinnovare il piano aziendale, come organismo coordinato e le cui funzioni interne, rispettivamente attribuite al personale opportunamente suddiviso, sono assoggettate all'organigramma che ne definisce il campo di azione.

Verranno introdotti ed opportunamente studiati i ruoli che si collocano nella struttura organizzativa piramidale, e i relativi soggetti che prendono parte ai processi di pianificazione, ponendo un particolare *focus* che permetta di analizzare studi a supporto dell'identificazione delle figure del controllo di gestione e del *decision making*.

Si analizzerà lo strumento del controllo di gestione inteso come strumento operativo di valutazione e monitoraggio cui ciascun soggetto è incaricato, al fine della definizione e programmazione della strategia messa in atto nell'anno.

Come si vedrà in seguito nell'elaborato, il sistema di controllo non rappresenta soltanto un semplice processo di confronto tra ciò che è stato programmato e quanto è stato effettivamente realizzato, ma è uno strumento di indirizzo e di programmazione per supportare il processo decisionale, al fine di migliorare le performance aziendali.

Con l'ausilio dei modelli organizzativi, in conformità a quanto stabilito dalla Legge 231/2001, la parte finale del capitolo mostrerà come sono suddivisi ed integrati nell'impresa, i controlli interni, nel rispetto dell'implementazione degli adeguati assetti, e come verranno istituiti per la definizione, valutazione e revisione dei piani operativi e strategici.

Il capitolo sulla crisi vedrà fatta dapprima l'identificazione delle fattispecie che la caratterizzano, secondo quanto disposto dall'art. 3 del CCII nella visione dei rischi sulle materie cui è competente l'Organo di composizione della crisi, e successivamente nell'elaborato verranno esaminate le componenti che caratterizzano le diverse identità evidenziate della crisi; per poi andare a definire quali siano gli *early warnings* definiti dal CNDCEC, ed gli indicatori di maggior utilizzo per il riconoscimento dei fattori che comportano l'emersione della crisi, ed agevolare la tempestiva comunicazione.

Il capitolo finale verterà sul tema delle responsabilità per come sono definite dal nostro ordinamento secondo, quindi, la disposizione normativa dell'art. 2392 c.c., e del collegio sindacale e dei rispettivi sindaci ed amministratori, secondo quanto contenuto nell'art. 2403 c.c. in relazione ai rischi enunciati nei documenti analizzati della legge 231, per i reati commessi dall'ente attraverso l'istituzione di determinati organi adibiti alle funzioni di *report*, monitoraggio e che forniscano una tempestiva informativa dei risultati ottenuti.

Affronteremo il tema della Business Judgment Rule commentando in maniera critica l'evoluzione del suo ruolo e le sue possibilità di cambiamento del sistema dei controlli interni a carico di organi specificatamente nominati e di sistemi creati *ad hoc*.

Infine, concluderemo con l'analisi di quanto sopra citato riportando le considerazioni in materia di responsabilità e seguendo quanto disposto dalla normativa oggetto di analisi sulla "creazione e costituzione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili", secondo quanto riportato dalle ordinanze emanate nel periodo che è intercorso dal D.Lgs. n. 14/2019 sino alla modifica apportata al Codice della crisi nel 2022.

Ai fini della trattazione verranno analizzate le sentenze emesse dai Tribunali della sezione speciale delle imprese e della sezione civile, che si sono espresse su casi pratici, fra di loro inerenti, per trarre gli aspetti fondamentali che hanno legato gli enti incaricati delle imprese in questione, con il corretto svolgimento delle procedure di controllo, di allerta e le responsabilità che sono ricadute sui soggetti coinvolti nelle sentenze.

Capitolo I.

Il controllo e la gestione dell'impresa

1.1 Gli assetti organizzativi secondo la riforma del Diritto Societario

L'adeguatezza degli assetti organizzativi via via col passare del tempo è divenuta un essenziale elemento nello svolgimento dell'attività di impresa, sia in un'ottica di proseguimento della continuità aziendale, sia quale strumento di gestione della crisi di impresa.

Per assegnare alla definizione dottrinale di controllo di gestione è importante svolgere una esegesi del termine atta alla sua esemplificazione ed analisi. Facendo riferimento al significato di “controllo” nella lingua italiana, viene richiamata l'attività di svolgere azioni continuate nel tempo, allo scopo della diretta verifica o sorveglianza o, ancora, a garantire la regolarità di attività normate da particolari direttive o convenzioni.

Come concetto di “controllo di gestione”, si richiama il termine inglese “*Management Accounting*” o *MA*, oppure ancora, “*Management control*”, dove “*control*” non ha il significato di “controllo” o “verifica ispettiva”, bensì di “governo” o “guida”. Nella lingua anglosassone il nostro ideale di controllo viene tradotto con la parola “*auditing*”, che per noi significa “revisione” ovvero la verifica delle procedure e adempimenti formali. Questi concetti ci portano alle tematiche del controllo inteso come un “governare l'azienda” o, meglio, le attività della stessa.

Il controllo di gestione, quindi, ha bisogno di essere adattato alle esigenze dell'impresa, utilizzato come un “vestito su misura”; che si definirà a seconda delle caratteristiche dell'ambiente competitivo in cui si opera.

Il controllo di gestione è un insieme di principi, regole e strumenti con cui le organizzazioni accertano il raggiungimento degli obiettivi, stabiliti in sede di pianificazione. È importante che il raggiungimento dei fini istituzionali avvenga nel rispetto della sostenibilità economico-finanziaria delle attività, considerate le limitate risorse a disposizione. Focalizza la propria riuscita nel risultato delle decisioni che si mettono in atto nella strategia direttamente collegata alla pianificazione strategica, quindi a supporto degli organizzatori, dei delegati decisori delle strategie aziendali.

Rendere consapevoli i manager delle problematiche e fornire loro un supporto efficace nel processo decisionale, ciò è possibile attraverso le misurazioni di appositi indicatori e analisi di eventuali scostamenti tra gli obiettivi prefissati e i reali risultati che si sono conseguiti, questo è l'obiettivo principale dell'attività definita come controllo *ex ante* per seguire una rotta all'orientamento del breve periodo per raggiungere quanto programmato¹.

Strumenti tecnico-informativi che forniscono un ausilio pratico attraverso il quale si esplicitano le politiche aziendali in attuazione di una strategia sono la contabilità analitica, il budgeting ed il reporting (con l'identificazione di valori KPI) che permettono di individuare eventuali scostamenti con gli obiettivi prefissati e di prendere decisioni tempestive per correggere andamenti che lo richiedono.

Un elemento intangibile è costituito dalla sensazione percepita al livello emozionale (es. un team che svolge una analisi di Audit) sottoforma di motivazione, stimolo ed incentivazione, affinché il controllo possa essere percepito non come una costrizione, quanto piuttosto come un coinvolgimento in un controllo partecipativo e non eccessivamente formalizzato².

Gli assetti organizzativi cui ci si riferisce nel nuovo codice della crisi non sono una novità, bensì furono introdotti con la riforma del diritto societario del 2003, che mise l'accento sui principi di corretta amministrazione, generale comportamento degli amministratori, anche per le società quotate e diede rilevanza agli assetti organizzativi rendendoli un elemento essenziale della struttura societaria.

Prima della riforma societaria del 2003, le regole organizzative erano già presenti nel D.Lgs. 58/1998³ nel quale si stabilivano i doveri dei soggetti cosiddetti vigilati (banche, società quotate, assicurazioni), e l'art 149 TUF per la prima volta impose ai sindaci un

¹ BARBATO M.B., *Il controllo di gestione nelle imprese italiane, progettazione, funzionamento e processi di adeguamento*, pp. 146 e segg.

² Lo stile di controllo costituisce componente definita "immateriale" della dimensione organizzativa, rappresentando quell'elemento in grado di condizionare e incentivare fortemente i comportamenti dei livelli organizzativi operativi. Allo stile di controllo partecipativo si contrappone quello autoritario caratterizzato da una rigida definizione degli obiettivi, secondo una logica "top down" nonché un processo di valutazione con ristretti margini di scostamento. Cfr. BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, (BARBATO 1992) (RABITTI e BEDOGNI 1998) (GIRONE 2014) (ABBADESSA 2006) (BECCACECI B. 2016) (BUFFELLI 2022) 2000.p 281 e segg.

³ RABITTI BEDOGNI Carla e Italy, *Il testo unico della intermediazione finanziaria: Commentario al D. lgs. 24 febbraio 1998, n. 58* (Milano: A. Giuffrè, 1998), pp. 330 e segg

dovere di vigilanza sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Tra l'altro lo stesso affida al Collegio Sindacale la vigilanza: *“sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società [...] del sistema del controllo interno e del sistema amministrativo-contabile nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione”* e *“sull'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle società controllate [...]”*⁴.

La riforma del 2003 ha ripreso questi principi di organizzazione e li ha estesi alla diligenza a tutte le società per azioni, imponendo come norma di diritto comune, agli organi di amministrazione e controllo delle suddette società, di svolgere un'attività di “cura”, “vigilanza” e “valutazione” sull'adeguatezza degli assetti societari. Ad oggi, questa organizzazione, rappresenta una linea generale per la valutazione della responsabilità degli amministratori, dei dirigenti e degli organi preposti al controllo.

Con l'innesto nel tessuto normativo e societario del D.Lgs 17 gennaio 2003, n.5,6 si sono apportate significative novità nella disciplina delle società per azioni, con interventi ispirati all'esigenza di condurre ad una armonizzazione dei modelli societari dell'unione e volti a modificare la normativa del settore; e per le società a responsabilità limitata, inserendo la principale possibilità di valorizzare le prestazioni d'opera dei soci e i debiti verso gli stessi nel bilancio di detti modelli societari (colmando così una lacuna legislativa, aumentando ed implementando il bagaglio di informazioni a disposizione del lettore del bilancio ed evidenziando situazioni di “sofferenza” della società verso i suoi quotisti).

Il disposto normativo per le società per azioni è più articolato e riconduce i suoi filoni di intervento, sostanzialmente in quattro gruppi: sulla costituzione delle spa, la diversificazione delle fonti di finanziamento, la revisione integrale del controllo di gestione, e l'aumento della casistica per recesso del socio; all'interno dell'analisi approfondiremo la terza fattispecie.

Il terzo filone di intervento è quello del controllo di gestione e vengono affiancati al tradizionale modello di amministrazione e controllo, (che conferisce alla spa una struttura centralizzata sulla contrapposizione tra un organo assembleare, cui vengono assegnate le decisioni in merito alla nomina degli amministratori e modifiche allo

⁴ www.consob.it

statuto, ed un organo amministrativo cui spettano le funzioni gestorie), un sistema dualistico ed uno monistico:

- Sistema Tradizionale; nel quale le competenze gestorie sono intestate unicamente agli amministratori. Lo statuto non può assegnare all'assemblea determinate decisioni gestorie, per quanto rilevanti siano, potendo esclusivamente riservare in capo ai soci il potere di autorizzare il compimento di determinati atti da parte degli amministratori⁵;
- Sistema Dualistico; ricalca il modello tedesco di controllo di gestione, individuando due organi distinti, consiglio di gestione e consiglio di sorveglianza, che sostanzialmente corrispondono al CdA e al Collegio Sindacale. La differenza tra i due sistemi sta nel fatto che quello di ispirazione tedesca prevede la possibilità di nominare gli amministratori da parte del consiglio di sorveglianza come l'approvazione del bilancio che avviene ad opera dello stesso, funzioni entrambe appartenenti all'assemblea dei soci nel modello tradizionale⁶;
- Sistema Monistico⁷; di ispirazione anglosassone, in cui è previsto un organo preposto alla gestione e un comitato per il controllo sulla gestione nel quale possono essere nominati amministratori senza rappresentanza, con successivo indebolimento del presupposto di indipendenza⁸.

Le norme esistenti nel periodo antecedente all'entrata in vigore della Riforma in materia di crisi di impresa, inoltre, sarebbero risultate idonee, ripercorrendo il principio dell'adeguatezza degli assetti societari derivata dalla formulazione degli artt. 2381 e 2403 c.c., dove si riporta il parametro più generalmente indicato come aspetto implicito proprio del c.d. obbligo di gestione diligente dell'impresa⁹.

⁵ Art. 2380 bis c.c.

⁶ G. GIRONE, *il Decreto Legislativo 6 del 17/1/2003 – c.d. “Riforma del diritto societario”*, Università degli studi di Bari Aldo Moro, 2014

⁷ *Ibid*

⁸ Parlamento italiano, *“Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative, in attuazione della legge 3 ottobre 2001, n.366”*, GU 22 gennaio 2003, www.parlamento.it/parlam/leggi/deleghe/03006dl.htm

⁹ P. ABBADESSA, *Profili topici della nuova disciplina della delega amministrativa*, in *Il nuovo diritto delle società*. Liber Amicorum G.F Campobasso, diretto da P. Abbadessa e G.B. Portale, Torino, Giappichelli, 2006

Sempre nell'ambito delle disposizioni di diritto dell'impresa per la disciplina delle spa, che come abbiamo detto sono risultate il centro della Riforma, i suddetti articoli hanno sancito che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile debba essere adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa ripartendo così i compiti di "cura" e "valutazione" dell'adeguatezza fra organi delegati e deleganti e assegnando al Collegio Sindacale il dovere di vigilare sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento.

L'enunciazione di detti principi è stata, in parte, testualmente ripresa dall'art. 375 del Codice della crisi, modificando l'art. 2086 c.c. con l'introduzione di un secondo comma che, oltre ad esporre il principio dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile alla natura e alle dimensioni dell'impresa, ha precisato che la struttura adeguata degli assetti costituisca un dovere in capo *"all'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva"* e che tali debbano essere istituiti in *"funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale"* (DI CATALDO e ARCIDIACONO, 2020)¹⁰.

Si noti come l'articolo relativo alla gestione dell'impresa non si occupi di definire il concetto teorico di "adeguatezza" né le modalità con cui poter far emergere i segnali di crisi.

A tal proposito era utile l'art. 3 del Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza, specificando come il criterio potesse essere correlato alla capacità degli assetti organizzativi di rilevare gli squilibri di natura economica, finanziaria e patrimoniale, indagare circa la natura dei debiti, affinché fossero di natura tale da garantire il mantenimento del presupposto di continuità aziendale per un periodo non inferiore ai dodici mesi¹¹.

La successiva eliminazione del comma 3 ha portato ad una inevitabile riduzione del campo applicativo previsto nell'art. 2381 c.c., la precedente disposizione è stata

¹⁰ Cfr. V. DI CATALDO, D. ARCIDIACONO, *Organizzazione, riorganizzazione e ristrutturazione dell'impresa nel diritto interno e nella dimensione transnazionale* in *"Orizzonti del Diritto Commerciale"*, pp. 5 e segg, Roma, 2020

¹¹ B. BECCACECI, I. GANDINI, A. PEREZ, M. PIACENTINI, *La Continuità Aziendale*, ODCEC, Roma, 2016

ampliata e formulata in modo tale da prevedere le criticità¹²; per tale motivo vengono ampliati i presupposti per l'utilizzo di tali assetti all'interno del CCII, espandendo a qualunque tipo di imprenditore che operi in forma societaria, collettiva o individuale, come esposto dall'art. 3 CCII, che può definirsi come norma che integra i presupposti di applicabilità dell'art. 2086 c.c.¹³

1.2 La gestione dell'impresa secondo il D.lgs. n.14 del 12 Gennaio 2019

Dotarsi di strumenti che mettano nella condizione un imprenditore di visionare la conduzione, l'organizzazione e l'andamento della società è da considerarsi un modo diligente e accurato di operare, a prescindere della forma prescelta al fine di condurre la propria attività produttiva. Nel periodo che ha preceduto l'emanazione del D.lgs. n.14/2019, la creazione e costituzione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili veniva ricompresa nell'accorta e preminente attività, sottoposta a giudizio sulle modalità di adempimento; diversamente da quanto, attualmente, sembrerebbe stato attribuitogli come oggetto di una prestazione in sé¹⁴.

Il D.lgs. n. 14/2019 c.d. Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII) in attuazione della legge delega 19 ottobre 2017 n. 155, entrato in vigore il 16 marzo 2019, ha apportato disposizioni che hanno modificato talune norme del Codice civile con lo scopo di dare maggiore forza alle responsabilità degli amministratori introducendo con il suo art. 375¹⁵, comma 2, un nuovo comma all'art. 2086 c.c. in forza del quale "l'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un

¹² Sprovviste di tutela restavano le società per azioni che avessero optato per un'amministrazione gestita in capo ad un unico soggetto, come per il caso di quelle operanti tramite un Consiglio di Amministrazione che non avesse deciso di usare il sistema di deleghe.

¹³ BUFFELLI, *Riflessioni sulle interconnessioni che rilevano tra la disposizione di cui all'art. 2381, comma 5 c.c. e gli artt. 2086, comma 2, e l'art. 3 del D.Lgs n.83/2022*, in *Diritto della Crisi*, 26 luglio 2022

¹⁴ M.S. SPOLIDORO, *Note critiche sulla "gestione dell'impresa" nel nuovo art. 2086 c.c. (con una postilla sul ruolo dei soci)*, in *Rivista delle Società*, 1° giugno 2019, 2, 253

¹⁵ L'art. 375 d.lgs 12 febbraio 2019, n.14 (*"Aspetti organizzativi dell'impresa"*) indica tanto quanto la rubrica dell'art. 2086 c.c. (*"Gestione dell'impresa"*) che il dovere di predisporre assetti adeguati si pone come principio generale del diritto di impresa, applicabile in tutti i casi di impresa collettiva, osservano un processo verso il quale "si metabolizza il principio di adeguatezza": V. BUONOCORE, *Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art.2381, commi terzo e quinto, del codice civile*, in *Giur. Comm.*, 2006

assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa con lo scopo della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, nonché attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento che consentono il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale"¹⁶; allo stesso tempo anche la denominata rubrica "Direzione e gerarchia dell'impresa" è stata rinominata con l'espressione "Gestione dell'impresa"¹⁷. Si tratta una clausola gestoria che impone un dovere di corretta gestione trasversale rispetto ai modelli di organizzazione collettiva dell'attività e che riveste una novità nella centralità della funzione gestoria.

La novità risiede nel fatto che la verifica dell'adeguatezza non è più ancorata alla disciplina del bilancio, né sotto il profilo soggettivo né temporale; pertanto, saranno incaricati di effettuare tale operazione di verifica prospettica non soltanto i soggetti che devono redigere il bilancio di esercizio, ma tutti gli imprenditori societari e collettivi e costituirà una incombenza sugli amministratori, per un periodo di tempo minimo considerato di almeno 6 mesi. La nuova disciplina, già prevista ed allineata in molti altri

¹⁶Cfr. F. BAVA, M. TRANA, *ISA 570: Italian Auditors' and Academics' Perceptions of the Going Concern Opinion*, in *Australian Accountant Review*, pp. 12, 2019, onlinelibrary.wiley.com. C (IRRERA 2020)'è un grande dibattito sui fattori che possono orientare la valutazione della continuità aziendale (CA) e un ampio tessuto informativo riguardante le variabili, come gli indicatori finanziari (es. incapacità di pagare i creditori alle scadenze, di rispettare i termini dei contratti di prestito o la perdita di clienti chiave e dei manager). L'ISA 570 suggerisce solo un elenco di elementi che possono essere segnali di incertezza circa la capacità dell'entità di continuare a operare, ma non fornisce una classificazione della loro importanza nella valutazione della CA; questi indicatori generali sono stati integrati da una serie di indici più specifici basati sui dati suggeriti dalla prassi professionale dei revisori. In Italia, i revisori non sono generalmente soci di società di revisione specializzate, a causa del fatto che le imprese tendono ad essere di piccole dimensioni; i nuovi standard setter e la legislazione hanno recentemente evidenziato l'interesse per il comportamento dei revisori in materia di rendicontazione della CA rispetto ai giudizi della stessa. Il tema è ora più importante, per le revisioni contabili dei bilanci, l'inclusione di un'informativa per la CA nei pareri dei revisori non qualificati è ora obbligatoria (D.lgs. n. 39/2010 e ISA 570[Revised]).

L'ipotesi che l'entità sia in continuità aziendale fatta nella preparazione del bilancio deriva dalla valutazione della direzione aziendale che può continuare a svolgere attività anche nell'esercizio successivo all'esercizio corrente. In linea con il principio contabile internazionale IAS 1, si può affermare che le imprese devono applicare tale assunto nella redazione del proprio bilancio a meno che: (1) l'assemblea degli azionisti non abbia deliberato di liquidare l'entità o di cessarne in altro modo l'attività; o (2) la liquidazione o la cessazione dell'attività sono dettate da altri fattori (es. l'impresa è in difficoltà finanziarie) e non è possibile che l'impresa possa continuare a svolgere attività in futuro. Lo IAS 1 afferma che, nel valutare che l'ipotesi di CA sia appropriata, il management deve tenere conto di tutte le informazioni disponibili sul futuro, che è almeno, ma non limitato a, 12 mesi dalla chiusura dell'esercizio. Cfr. N. TRIANI, M. SATYAWAN, M. YANTHI, "Determining the Effectiveness of Going Concern Audit Opinion by ISA 570", in *Asian Journal of Accounting Research*, 2017.

¹⁷ M. IRRERA, *La collocazione degli assetti organizzativi e l'intestazione del relativo obbligo (tra codice della crisi e bozza di decreto correttivo)*, in *Nuovo Diritto delle Società*, Giappichelli, 2020

paesi europei, è tesa ad anticipare l'emersione della crisi al fine di intervenire senza creare alcun pregiudizio per i creditori¹⁸.

L'esplicitazione del trasformato obbligo di predisporre tali aspetti, finalizzato alla prevenzione della crisi, centrale tema del diritto della crisi d'impresa e delle società, rispecchia il percorso normativo che ha avuto come nodo fondante la predisposizione di "adeguati assetti", confluendo come regola generale in materia di società di capitali; coerentemente con quanto disposto dalla legge delega (155/2017) si prevede, tanto per le società di capitali quanto per tutte le società di persone, che la gestione dell'impresa si svolga nel rispetto di quanto previsto dal nuovo art. 2086 c.c.¹⁹ Il manifestato rilievo di predisporre una adeguata organizzazione si evince anche all'interno del D.Lgs 8 giugno 2001, n. 231, in tema di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, nel quale si prevede che la persona giuridica possa esimersi dalla responsabilità amministrativa connessa con reati posti nell'interesse del vertice della propria struttura, provando che l'organo dirigente ha adottato ed attuato, prima della commissione del fatto, modelli organizzativi e di gestione idonei a prevenire reati della sottospecie verificatasi, argomento che verrà maggiormente approfondito del Capitolo 5.

La costituzione degli artt. 375 e 377, trattanti rispettivamente Assetti organizzativi dell'impresa ed Assetti organizzativi societari, non si pongono in contrasto con gli articoli 2475, 2476 e 2479 c.c., che consentono di affidare ai soci, nelle società a responsabilità limitata, competenze gestorie funzionali a stabilire le responsabilità di natura organizzativa collocate sullo stesso piano delle competenze decisionali per atti od operazioni di amministrazione, né in contrasto con quanto affermato per le S.p.a., assegnando una competenza non esclusiva agli amministratori ma prevedendo potere di intervento anche ai soci²⁰.

¹⁸ E. BARCELLONA, *L'adeguatezza degli assetti organizzativi alla luce della riforma del diritto concorsuale*, pp.59

¹⁹ L'art. 2257 c.c., riprendendo quanto identificato nel secondo comma dell'art. 2086 c.c. in materia di gestione, prevede che la stessa gestione spetti "esclusivamente" agli amministratori delle società "[...] i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale".

²⁰ G. FERRI JR., M. ROSSI, *La gestione dell'impresa organizzata in forma societaria*, in *Rivista del Diritto Commerciale*, 2020

In definitiva, l'organizzazione spetterebbe agli amministratori attribuendo le relative responsabilità a carico esclusivamente degli stessi, mentre l'operatività della società può essere attribuita anche ai soci²¹.

In vista della tempestiva rilevazione della crisi e della perdita di continuità aziendale, viene imposto un obbligo di costante monitoraggio sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, alimentando un costante flusso di informazioni tra deleganti e delegati.

1.3 Gli organi di controllo e vigilanza

Gli organi adibiti al controllo societario, il “responsabile” dell'attività di valutazione e vigilanza (il revisore contabile), e la società di revisione svolgono, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, il compito di verificare che l'organo amministrativo valuti durevolmente, intraprendendo le idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico-finanziario e quale sia il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo per attivarsi al fine di fronteggiare sintomi della crisi che potrebbero preludere ad una vera e propria insolvenza.

L'art. 2400 c.c. dispone che i sindaci siano nominati per la prima volta nell'atto costitutivo e successivamente dall'assemblea. Essi restano in carica per un triennio, e non possono essere revocati se non per giusta causa. Le nomine dei sindaci successivi sono affidate esclusivamente all'assemblea dei soci.

Ai sensi dell'art. 2397 c.c., il collegio sindacale in una S.p.a. non quotata deve essere composto da tre o da cinque sindaci effettivi e due supplenti, a stabilirne il numero sono sempre i sindaci nell'atto costitutivo, e sarà possibile modificare il numero dei membri effettivi solamente a seguito di una delibera dell'assemblea straordinaria con conseguente modifica dell'atto costitutivo. Almeno uno dei membri effettivi ed uno di quelli supplenti devono essere scelti tra i revisori legali iscritti nell'apposito registro²².

²¹ G. DI GIAMBATTISTA, *Gli adeguati assetti organizzativi: come opportunità e prevenzione dei rischi d'impresa*, Università Politecnica delle Marche “Giorgio Fuà”, 2021

²² La riforma del Diritto societario (D.Lgs.6/2003) ha separato il controllo sull'amministrazione dal controllo contabile affidando quest'ultimo a un revisore esterno e non al collegio sindacale. Il legislatore

Le società italiane con azioni quotate scelgono tra gli iscritti nel registro dei revisori contabili almeno uno su tre dei sindaci effettivi, o almeno due dei sindaci effettivi se questi sono numero superiore a tre.

In tema di revisione legale dei conti, le S.p.a. sono obbligate a sottoporvisi essendo esercitata da un revisore unico o da una società di revisione iscritta nel registro dei revisori; inoltre, data la possibilità del collegio sindacale di esercitare l'attività di revisione, questo deve essere costituito da revisori iscritti nell'apposito registro.

La corretta valutazione della più adeguata struttura, in grado di conservare la continuità aziendale e che permetta di avviare le congrue misure di risanamento già ai primi cenni di squilibrio economico-finanziario, dovrà avvenire in particolar modo sulle scelte strategiche future che verranno attuate dall'impresa²³; tale strutturazione rappresenta un dato consolidato secondo cui *“la struttura organizzativa della società per azioni rappresenta una componente dei principi di corretta amministrazione”*²⁴.

Dunque, come visto nelle società per azioni oltre alle competenze assembleari sancite espressamente dalla legge, gli azionisti possono esprimersi in merito ad operazioni di gestione nei limiti di quanto previsto dall'art. 2364, co. 1, n. 5 c.c., ossia qualora lo statuto lo preveda e mediante una deliberazione autorizzatoria, che non esclude la responsabilità degli amministratori per gli atti da essi compiuti²⁵ in quanto di grande vicinanza al novero delle decisioni di c.d. “interesse primordiale” di competenza implicita dell'assemblea. Tra gli obblighi degli amministratori quindi, non vi è più solamente quello di agire diligentemente per il conseguimento dell'oggetto sociale, di carattere strettamente gestorio, ma anche aspetti interni dello svolgimento dell'impresa *“ed in particolare l'adeguatezza degli aspetti organizzativi di cui deve farsi carico chi è*

ha previsto un allargamento dei poteri informativi dei sindaci per rafforzare l'efficienza del controllo sindacale.

²³ E. GINEVRA, C. PRESCIANI, *Il dovere di istituire assetti di prevenzione e risoluzione*, in *Rivista del Diritto Bancario*, 2020

²⁴ G. CAVALLI, *Sub art. 149*, in *Testo Unico della Finanza. Commentario*, diretto da Campobasso, I, Torino, 2002

²⁵ A. MIRONE, *Assetti organizzativi, riparti di competenze e modelli di amministrazione: appunti alla luce del “decreto correttivo” al Codice della crisi e dell'insolvenza*, in *Giurisprudenza commerciale*, p. 183. Trib. Roma Sez. Spec. Impresa, 01/04/2019: “costituisce un principio generale del diritto societario, valido a prescindere dal tipo di società prescelto, quello secondo cui le c.d. ‘operazioni di interesse primordiale’ esorbitano dai poteri di gestione degli amministratori e rientrano nella competenza implicita dell'assemblea.”

chiamato ad amministrarla”²⁶, con lo scopo di “consentire la pronta percezione di quegli indicatori che, come previsto dagli artt. 12 e segg. dello stesso codice della crisi, comportano l’obbligo di segnalazione all’organismo di composizione della crisi d’impresa, dando così vita alle procedure di allerta ed eventualmente di composizione assistita della crisi”²⁷ ma anche per dare vita ad un’attività economica organizzata.

Con l’intervento normativo dell’art. 2381 c.c., e successivamente alla riforma del diritto societario del 2003, il legislatore è andato oltre il livello operativo che identifica le funzioni aziendali quali procedure, e processi che consentono alle decisioni, prese dagli organi al vertice, di essere operative e costantemente monitorate, conferendo maggior peso al momento della “procedimentalizzazione” dell’attività d’impresa e la predisposizione di un’adeguata organizzazione per il corretto espletamento dell’attività d’impresa.

L’art. 19 del D.Lgs. 39/2010, modificato per effetto della riforma europea, contiene le norme che regolamentano la governance del Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile (CCIRC)²⁸ che si identifica con:

- a. Il Collegio Sindacale; negli enti che adottano il sistema di amministrazione tradizionale;
- b. Il Consiglio di Sorveglianza; negli enti che adottano il sistema di amministrazione e controllo dualistico (fatta salva la possibilità in cui il consiglio di sorveglianza possa deliberare in merito a piani ed operazioni strategiche);
- c. Il Comitato per il Controllo sulla gestione; negli enti che adottano il sistema di amministrazione e controllo monistico.

Alla lettera c) del suddetto articolo, viene specificato che il CCIRC è incaricato di controllare l’efficacia dei sistemi di controllo interno della qualità e di gestione del rischio dell’impresa e, se applicabile, della revisione interna, per quanto attiene l’informativa finanziaria dell’ente sottoposto a revisione, senza violarne l’indipendenza.

²⁶ R. RORDORF, *Doveri e responsabilità degli organi di società alla luce del codice della crisi di impresa e dell’insolvenza*, in *Rivista delle Società*, 2019

²⁷ *Ibid.*

²⁸ Quanto previsto nell’articolo citato è un’integrazione alla disciplina nazionale relativa al collegio sindacale, al consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo sulla gestione

Occorre inoltre, contestualizzare la norma nel più generale ambito di responsabilità dell'organo di controllo, che è tenuto ai sensi delle norme a vigilare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento²⁹.

Il codice della crisi ha introdotto un'altra importante modifica che riguarda la nomina dell'organo di controllo, sindaco o revisore, si fa riferimento all'art. 379 del CCII, che ha modificato l'art. 2477 c.c. estendendo l'obbligo di nomina anche in capo alle società tenute alla redazione del bilancio consolidato, alle società che controllano società obbligate alla revisione legale dei conti e alle società che per due esercizi consecutivi abbiano superato determinati limiti dimensionali. Nello specifico, sono obbligate alla nomina del revisore, le società che per due esercizi consecutivi abbiano superato almeno uno dei parametri:

1. totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4 milioni di euro;
2. ricavi delle vendite e delle prestazioni: 4 milioni di euro;
3. dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 20 unità.

L'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore cessa se per tre esercizi consecutivi non si è superato alcuno di questi limiti.

L'articolo 379 del CCII espande la sua area di azione anche per le S.r.l. e le società cooperative organizzate in forma di S.r.l. debbano provvedere alla nomina dell'organo di controllo e del revisore legale rispondendo dell'incarico affidato loro attraverso la modifica, se necessario, dello stesso atto costitutivo e dello statuto³⁰.

L'obbligo della nomina, per le società cui ricorre, comporta una esternalizzazione della gestione della contabilità, aggiornando in maniera pressoché immediata la documentazione necessaria rispetto le scadenze fiscali portando così a rinviare a momenti successivi la redazione dei documenti civilistici, comunque essenziali per i controlli a carico del revisore. È un aspetto importante che l'art. 14 CCII pone a carico degli organi di controllo, del revisore e della società di revisione, con l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente l'equilibrio economico-

²⁹ PricewaterhouseCoopers SpA. (PwC), *La riforma della Revisione implicazioni per Sindaci e Amministratori*, in Nedcommunity, Milano, www.pwc.com/it

³⁰ Art. 379, comma 3, CCII

finanziario; prosegue il comma 2 che disciplina le modalità di segnalazione cui sono tenuti gli organi di controllo in modo che risulti tempestiva ed efficace e per aprire il dialogo a possibili soluzioni da intraprendere.

Capitolo II.

Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili

2.1 Costruzione e manutenzione degli assetti

Ideare e porre un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai nuovi standard è un'attività che si mette a punto attraverso un percorso di pianificazione e coinvolge tutte le risorse aziendali.

Nella fattispecie, l'imprenditore è tenuto ad istituire in azienda un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile. Come precedentemente indicato è stato un obbligo riferito al Codice della Crisi di impresa, sia attraverso la formulazione originaria (D.Lgs. n.14/2019 recepito con il secondo comma dell'art. 2086 c.c.), che con il successivo aggiornamento (D.Lgs. n.83/2022).

A tal fine, adottare un modello di adeguato assetto deve consentire specialmente la tempestiva rilevazione di eventuali squilibri patrimoniali o economico-finanziari rapportati alle caratteristiche dell'impresa e di verificare la sostenibilità del debito entro un arco almeno pari a dodici mesi³¹.

ERRONEA PIANIFICAZIONE	CORRETTA PIANIFICAZIONE
➤ Gestire l'impresa monitorando solo i dati consuntivi 1 volta l'anno nel momento della redazione dello schema civilistico; ➤ Ignorare il monitoraggio della dinamica finanziaria consta in una debolezza della continuità aziendale per l'impresa.	➤ Pianificare atto a rilevare e monitorare gli scostamenti ed approfondire le cause e revisionarle in conseguenza per redigere un plan; ➤ Evolvere il rapporto con gli organi di controllo a più di un "mero adempimento formale", per anticipare le cause che interessano l'impresa.

Tabella 1. Confronto delle azioni di Pianificazione. Fonte. elaborazione propria

Quindi si può affermare che per assetto Organizzativo, Amministrativo e Contabile si debba intendere un sistema di procedure e prassi operative congrue a garantire che la gestione dell'impresa si sviluppi in considerazione dell'equilibrio del sistema aziendale, del raggiungimento degli obiettivi definiti dai responsabili della attività di governance. Pertanto, prima che strumento di previsione, gestione e risoluzione della crisi, deve

³¹ Art. 3, comma 3 CCII

ritenersi uno strumento di gestione ordinaria e, secondo il legislatore, per essere c.d. “adeguato” deve considerarsi con riguardo alla dimensione dell’impresa³².

L’utilizzo dei molteplici strumenti a cui può far ricorso l’imprenditore è da considerare come un valore aggiunto all’impresa non, meramente, in risposta ad un obbligo richiesto dal legislatore, ma atto alla progettazione ed implementazione di assetti caratterizzati da elementi strutturali solidi, quali:

- configurazione di un modello in grado di intercettare in anticipo potenziali criticità;
- definire degli interventi correttivi da parte del management in un’ottica di risanamento preventivo di potenziali patologie
- creazione di uno strumento di governance con lo scopo di impostare un modello gestionale in grado di garantire la continuità aziendale.

Inoltre, l’impresa è da considerarsi una organizzazione dinamica, ciò implica che gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili non possono assumere la caratteristica di una adeguatezza come “certificazione di qualità”³³, ma costantemente monitorati e, se necessario modificati per meglio adattarsi alle esigenze informative proprie dell’impresa, affinché essa operi senza arrecare danni a terzi.

³² M. MOROLLI, *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili alla luce del riformato art. 3 del Codice della Crisi e dell’Insolvenza*, a cura della Commissione del Diritto Societario, in ODCEC, 2023

³³ Cit. M.E. CHIARI, *Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: riflessioni sugli aspetti applicativi della norma*, in Diritto della Crisi, 2 febbraio 2024



Figura 1. Fonte IPSOA, approccio iterativo all'azione di "decision making"

Le modalità funzionali del modello devono essere coerenti ed allineate alla "visione" gestionale integrata, si tratta di processi in grado di fornire all'imprenditore ed al management dell'impresa un supporto affidabile da implementare al "decision making" funzionale a raggiungere gli obiettivi fondamentali che gli assetti devono garantire.

Monitoraggio –

Il monitoraggio delle performance economico-finanziarie-patrimoniali deve esprimere, in modo tempestivo e sistematico, l'andamento gestionale nella misura reddituale, finanziario e patrimoniale. Questa attività è rappresentata da un sistema di reporting favorendo la determinazione delle criticità e la definizione delle rispettive azioni correttive.

Definizione obiettivi –

La definizione degli obiettivi gestionali di breve e medio periodo rappresenta la fase tesa a risolvere le criticità riscontrate (e.s. elevato indebitamento finanziario, elevato tasso di insoluti, ecc...). Gli obiettivi vengono definiti seguendo dei KPI (key performance indicator) specifici a seconda della relativa area gestionale, imponendosi come soglie prospettiche che la gestione deve raggiungere ed il sistema di pianificazione deve rendere operativo.

Configurazione della Pianificazione –

La Pianificazione deve delineare il percorso, interpretato come l'insieme delle azioni da intraprendere, che il management deve implementare secondo la visione integrata della struttura di breve termine (*budget*) e medio periodo (*business plan*); pertanto deve essere mirato al perseguimento degli obiettivi definiti nell'ambito della fase precedente.

Verifica –

In questa fase si ispeziona il grado di raggiungimento degli obiettivi, che ha luogo attraverso il modello di reporting che deve evidenziare gli scostamenti fra i valori attesi e i valori effettivi per ciascuna area del piano individuandone le cause generatrici.

Revisione –

La revisione degli obiettivi avviene nel momento in cui dovessero avvenire cambiamenti nei parametri di scenario generati dal sistema di pianificazione, in tale contesto si provvederebbe a cambiarli adeguandoli ad un contesto aggiornato ridefinendo anche i KPI³⁴.

La manutenzione dei suddetti processi gestionali viene effettuata considerando il contesto tecnologico in evoluzione con investimenti in software, nel fattore umano (lavoro) che necessita di *reskilling* in funzione dei processi tecnologici acquisiti.

I progetti di riorganizzazione aziendale dovranno allinearsi con la necessità della stessa di rimanere competitiva sotto il profilo delle risorse (hardware e software) sia sulla relazione che esiste con il mercato del lavoro profondamente mutato e reso maggiormente flessibile per esigenze di attrattività³⁵.

2.2 Assetto Organizzativo

Benché si parli ripetutamente all'interno del codice, dell'impresa non vi sarebbe una definizione diretta della stessa, tuttavia ci è permesso individuarla indirettamente da quella di imprenditore, che ci è data dall'art. 2082 c.c. “[...] *attività economica organizzata al fine della produzione o dello scambio di beni e servizi*”, per fare ciò,

³⁴ P. DALENA, *Adeguati assetti amministrativi e contabili: come definire un modello operativo integrato per l'impresa*, IPSOA, Wolters Kluwer Italia, 2023

³⁵ Op. cit. M.E. CHIARI, *Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: riflessioni sugli aspetti applicativi della norma*, in *Diritto della Crisi*, 2 febbraio 2024

l'imprenditore si adopera predisponendo una struttura dotata di un accentuato grado di difficoltà, dando vita ad una organizzazione con una crescita esponenziale delle tecniche e dei modelli per ordinare l'attività, questo filo ci porta pertanto, a considerare che "l'impresa è per essenza attività organizzata"³⁶.

Superando l'interpretazione giuridico-normativa, per dare una visione di nozione più ampia, è possibile richiamare il concetto delineato da gran parte della dottrina aziendalistica che rappresenta "*l'assetto organizzativo come il complesso di direttive e procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed esercitato ad un appropriato livello di competenza*"³⁷.

Per l'accezione di assetto organizzativo potremmo definirlo "adeguato" quando presenta le seguenti peculiarità: a) separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni; b) chiara definizione delle deleghe e dei poteri di ciascuna funzione; c) capacità di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali³⁸.

Quindi, una struttura organizzativa va ritenuta confacente all'ambiente aziendale quando l'attività decisionale e direttiva sia esercitata dai soggetti cui siano stati attribuiti i relativi poteri, sia stato redatto un organigramma aziendale, sussistano direttive e tecniche aziendali aggiornate e diffuse ed esistano procedure che siano assicurate dalla presenza di personale competente. Il parametro dell'adeguatezza dipende anche dalla sussistenza di metodologie che assicurano l'efficacia del sistema di controllo interno, della gestione dei rischi; nonché tempestività, attendibilità e completezza dei flussi informativi³⁹.

Presupposto fondamentale di qualsiasi organismo aziendale nel *continuum* del suo agire è la presenza di una struttura organizzativa basata sulla distribuzione e frazionamento di ruoli, responsabilità e compiti lungo la linea gerarchica, come espressione delle deleghe decisionali.

³⁶ R. RORDORF, *Gli assetti organizzativi dell'impresa ed i doveri degli amministratori di società delineati dal novellato art. 2086, comma 2, c.c.*, in *Diritto societario Opinioni*, 2021, pp. 1325-1331, cfr. G. MERUZZI, *L'adeguatezza degli assetti. Gli assetti e i modelli organizzativi delle società di capitali*, a cura di M. Irrera, Bologna, 2016, cit. p. 41

³⁷ M. RABITTI, *Rischio organizzativo e responsabilità degli amministratori*, Milano, 2004, cit., pp. 61

³⁸ vedi, G. BALESTRI, *Manuale di economia e gestione aziendale*, Milano, 2005

³⁹ M. BILLI, *Codice della crisi di impresa: adeguati assetti della crisi e ruolo degli amministratori*, in *Diritto e processo*, 2020, p. 226

Nel modello Brunetti⁴⁰ la dimensione organizzativa rappresenta il modo di operare del sistema di controllo, seguendo una catena organizzativa sovrapponibile a quella di base dell'impresa, per orientare l'azienda verso fini comuni ad entrambe; pertanto, il fattore coerenza nell'attribuzione delle deleghe è essenziale anche alla designazione delle responsabilità per ciascun organo. Non difficilmente si può trovare, infatti, ampie realtà organizzative alle quali segue il diffondersi di difficoltà e timori nel delegare, ai livelli operativi dell'organizzazione, compiti ai quali corrispondono coerenti responsabilità in ambito decisionale.

Difatti, nelle organizzazioni, il legame fra potere decisionale e ruolo organizzativo ricoperto dagli organi o dall'organo apicale, non è di rado caratterizzato da vincoli derivanti da una cultura manageriale volta a massimizzare ed accentuare il potere decisionale dei vertici aziendali, senza, però, avvalorare la partecipazione dei livelli operativi⁴¹.

Seguendo i paradigmi aziendalistici ci ritroviamo a prendere in considerazione variabili con un ampio grado di flessibilità lasciato in mano agli amministratori; dal punto di vista economico, la natura dell'impresa, intesa come capacità di coordinamento di attività integrate sul piano tecnico economico, è più efficiente rispetto al coordinamento del mercato come strategia da cogliere nella catena del valore⁴² (nei processi coordinati logistici, produttivi, commerciali, amministrativi), sia nei propri confini legali, che all'esterno, come una regia di attività esternalizzate. In quest'ottica il fabbisogno organizzativo sarà specificato nel modello di business e ancora, nella tecnologia che ne è alla base.

Un altro paradigma da sottolineare è la dimensione dell'impresa, che assieme alla varietà dei prodotti/servizi offerti, marchi, clientela e aree geografiche, concorre alla complessità dell'assetto organizzativo.

L'approccio usato nella letteratura internazionale per valutare e decidere le soluzioni organizzative è il c.d. approccio *contingency* (situazionale) (LAWRENCE e LORSCH

⁴⁰ si veda G. BRUNETTI, *Il Controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*, Angeli, Milano, 1979; L. MARCHI, *I rapporti informativi generali*, in AA. VV, 1988

⁴¹ Cfr. M.B. BARBATO, *Il controllo di gestione nelle imprese Italiane, progettazione, funzionamento e processi di adeguamento*, 1992

⁴² Cfr. M. PORTER, *Il vantaggio competitivo*, Einaudi, Torino, 2011

1967) affermato nella teoria della contingenza strutturale, in base alla quale al crescere della complessità e varietà delle attività, aumenta l'esigenza di integrazione e di coordinamento, con l'attuazione di un rinforzo dei meccanismi organizzativi, sia strutturali che operativi. È un approccio che pone al centro il cambiamento di una variabile progettuale di riferimento, attribuendo così l'adeguatezza dei sistemi organizzativi; vengono dunque, respinte ipotesi di soluzioni che si possano considerare valide in assoluto⁴³ che, come abbiamo visto, risulterebbe molto complicato essendoci varianti potenzialmente molto marcate osservando differenti imprese, anche nello stesso settore, per modelli di business, più rigidi o formali a seconda di un ambiente esterno più stabile o dinamico e catena di produzione, che presenta un forte grado di complessità considerata la variabile tecnologica più o meno avanzata.

Quindi secondo la teoria delle contingenze strutturali, vi sarebbero quattro fattori chiave che determinano approcci gestionali migliori per una particolare organizzazione: la dimensione, la tecnologia, l'ambiente esterno e la strategia, la teoria sostiene che grandi imprese, operanti in ambienti dinamici e che utilizzano tecnologie e strategie complesse richiedano approcci gestionali diversi da piccole imprese operanti in ambienti stabili con strategie semplici (e.s. Un'organizzazione che opera in un ambiente stabile e utilizza una tecnologia semplice che può trarre vantaggio da un approccio più centralizzato, mentre un'organizzazione che opera in un ambiente dinamico e utilizza una tecnologia complessa può trarre vantaggio da un approccio più decentralizzato).

Il paradigma *contingency* più importante che costituisce il criterio fondamentale per progettare un assetto organizzativo secondo adeguatezza è quello della strategia, la cui definizione e formulazione risiede nell'organo amministrativo. La mancata costituzione di una adeguata struttura costituisce di per sé una potenziale causa di crisi; quindi, diviene nella discrezione degli amministratori la scelta di coerenti paradigmi e di *best practice* per una corretta costituzione e progettazione organizzativa⁴⁴.

Il contributo che gli assetti organizzativi (strutturali ed operativi) conferiscono è quello di fornire una gestione coordinata e finalizzata a sistema, nel contesto di una azienda

⁴³ Cfr. M. DE CASTRI, *Progettare le organizzazioni. Le teorie e i modelli per decidere*, Edizioni Guerini e Associati, Milano, 2019

⁴⁴ P. BASTIA, *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2021, pp. 10-11

che ha costituito razionalmente i propri profili morfologici e fisiologici della sua attività, pur con opportuni riadeguamenti richiesti dall'evoluzione del contesto⁴⁵.

Gli assetti organizzativi vanno visti nella dimensione strutturale (morfologica e in quella operativa (fisiologica), per il loro carattere dinamico.

Gli Aspetti Strutturali concernono essenzialmente:

- l'assetto delle deleghe e l'assegnazione dei poteri per i ruoli manageriali apicali e direttive;
- la “macrostruttura” organizzativa (architettura dei principali processi inter-funzionali) e di “microstruttura” (precisazioni su ciascuna funzione o ruolo);
- la formalizzazione, anche grafica, dell'organigramma e del “funzionigramma”, i mansionari e le *job descriptions*;
- architettura delle funzioni decentrate e delle relazioni con gli *stakeholder*, con indicazione dei ruoli deputati alla supervisione delle funzioni decentrate;
- il modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001, parte generale e speciale e con il codice etico;

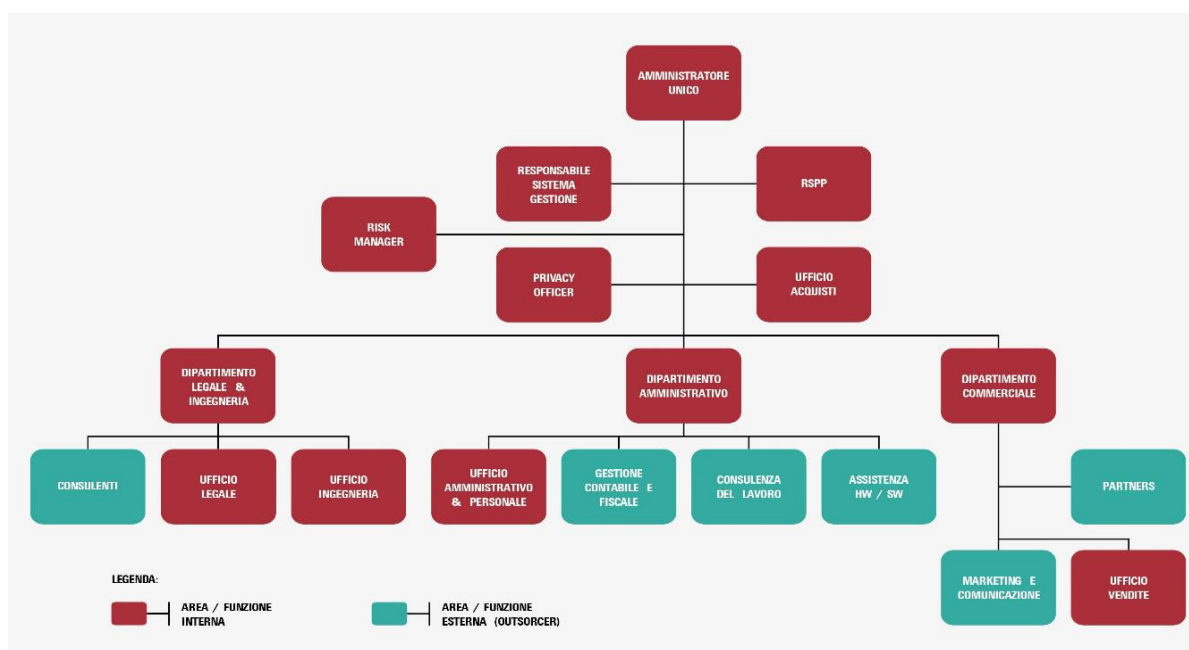


Figura 2. Organigramma con rappresentazione funzioni verso l'interno e l'esterno; Protection Trade, Milano

Gli Aspetti Operativi riguardano a loro volta i meccanismi di funzionamento degli elementi strutturali:

⁴⁵ Ivi cit. p.12

- funzionamento degli organi di amministrazione e di controllo;
- sistema di pianificazione strategica e di controllo o manageriale;
- sistema di reporting manageriale, per posizioni dell'alta dirigenza;
- funzionamento dell'Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs. n. 231/2001;
- sistemi retributivi, sistemi incentivanti, sistemi sanzionatori.

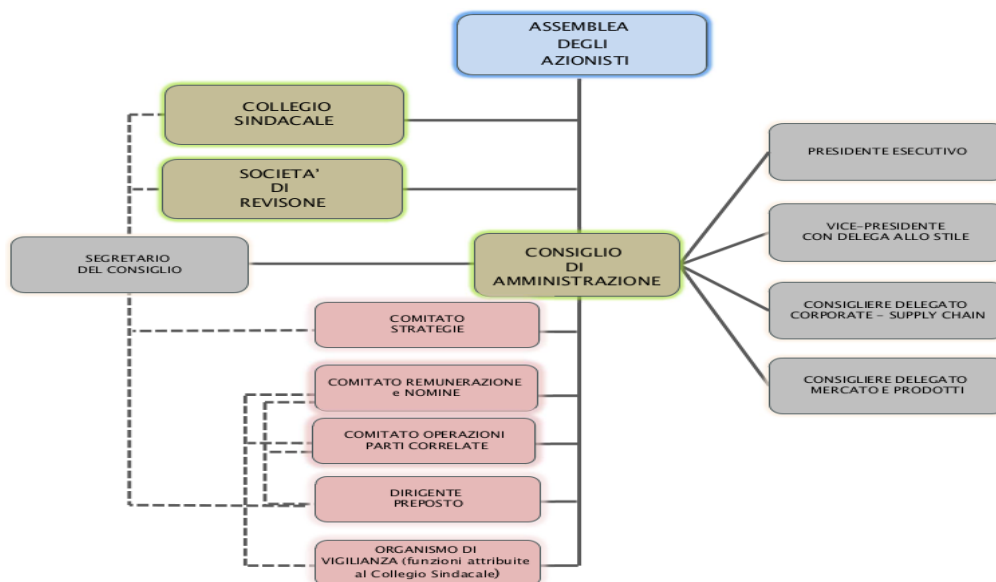


Figura 3. Collocazione degli organi di controllo e dell'Organismo di Vigilanza; sistema di Governance Caleffi S.p.a., Milano

L'illustrazione comprende assetti strutturali e operativi prevalentemente attinenti ad aziende a struttura complessa e di significative dimensioni; aziende minori troverebbero sovradimensionata una struttura così ampia, dovendo poi scegliere soluzioni *ad hoc* confrontate tra esigenze organizzative e costi in cui incorrerebbero, senza trascurare inefficienze derivanti da rigidità procedurali o eccessi burocratici⁴⁶.

In conclusione, non è facile stabilire come l'assetto debba essere per risultare "adeguato", variando da impresa ad impresa, come suggerito dall'art. 2381 c.c.⁴⁷. Gli assetti organizzativi avrebbero ad oggetto l'organigramma e le funzioni individuate seguendo le rispettive responsabilità organiche, per questo motivo è opportuno fare riferimento e richiamare le Norme di Comportamento del Collegio Sindacale varate dall'ODCEC che prevedono, Norma 3.4, che "il collegio sindacale vigila sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo della società.

⁴⁶ si veda *Op cit.* P. BASTIA; cfr. A. RUGIADINI, *Organizzazione e mercato*, Il Mulino, Bologna, 1985

⁴⁷ Cfr. R. BERNABAI, *Gli assetti organizzativi adeguati in una prospettiva storica*, in *Quaderno 18, Gli assetti organizzativi dell'impresa*, Collana Scuola Superiore della Magistratura, Roma, 2022, pp. 103-106

*[...] Un assetto organizzativo è adeguato e presenta una struttura compatibile alle dimensioni della società, nonché alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale"; e criteri applicativi "... può definirsi adeguato quando presenta i seguenti requisiti [...]: redazione di un organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità; esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri; sussistenza di procedure che assicurino l'efficienza e l'efficacia della gestione e dei rischi e del sistema di controllo [...]"*⁴⁸.

2.3 Assetto Amministrativo

Per quanto attiene l'aspetto amministrativo assume particolare rilievo l'interazione tra i processi di pianificazione e gestione ed i sistemi integrati dei rischi di impresa⁴⁹. Il dovere di adeguare gli assetti esige che l'imprenditore adotti procedure idonee in relazione momenti tipici della propria attività, agendo secondo la proporzionalità della natura e alla dimensione dell'attività stessa, come in precedenza accennato.

Per una interpretazione limitata all'apparato amministrativo dell'azienda, ci si può riferire come supporto di affiancamento alla gestione aziendale nel suo momento esecutivo; e dovendo considerare una adeguatezza della composizione dello stesso assetto, possiamo stimarla nella dotazione di software completi e aggiornati nelle funzionalità amministrative, negli impianti procedurali e nella gestione di supporti al livello organizzativo come quelle aree amministrative strettamente coinvolte nella considerazione della specializzazione dei ruoli (gestione clienti, gestione banche, gestione paghe, bilanci, rapporti con enti previdenziali) e dei dati contabili.

Al servizio dell'assetto amministrativo vengono ricompresi l'insieme degli strumenti cartacei ed informatici a supporto dell'intera "gestione integrata"⁵⁰ vista in tutti i processi (registri di carico e scarico di merci; registri delle manutenzioni;

⁴⁸ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili – CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale in società non quotate*, 2023 [54046fde-c042-47ce-9ea7-edcbb8eac023 \(commercialisti.it\)](https://www.commercialisti.it/54046fde-c042-47ce-9ea7-edcbb8eac023)

⁴⁹ Op. cit. M. BILLI, *Codice della crisi di impresa: adeguati assetti della crisi e ruolo degli amministratori*, in *Diritto e processo*, 2020

⁵⁰ Op. cit. P. BASTIA, *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione*, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 2021

contrattualistica con i fornitori, con listini prezzi e scontistiche), ma anche nell'attitudine di fornire informazioni, segnali e indicazioni strumentali come supporto decisionale agli amministratori per preservare la continuità aziendale e scongiurando le ipotesi di crisi di impresa. Collegamento con l'emersione tempestiva dello stato di crisi si riscontra nel sistema di supporti integrati che assicura maggiore affidabilità della gestione offrendo fondamentali "indizi" di natura non monetaria come sensori per riscontrare anomalie e criticità (ritardi, difetti di lavorazione, disallineamenti di magazzino).

Efficace ad individuare i processi e a rendere segmentabili i diversi livelli decisionali dell'impresa è la "procedimentalizzazione", questa stabilisce le competenze ed i vari passaggi dell'*iter* di un segmento di attività: individuazione di un soggetto acquirente, su una fondata decisione dell'organo amministrativo della società, il soggetto che emette l'ordine, quello che ne controlla l'adempimento da parte del fornitore prescelto, un altro che ne controlla la qualità e quantità ed infine uno che emette la fattura e i documenti ad essa collegati all'ufficio contabilità. Questo insieme di attività della procedura risulta confacente ad imprese di un certo rilievo dimensionale, e risulterebbe superfluo per altre in ragione delle capacità e per le ridotte dimensioni dell'attività⁵¹.

Gli assetti amministrativi, essendo strettamente interrelati con la struttura organizzativa, riguarderebbero pertanto, tale "procedimentalizzazione" dell'attività, con l'individuazione degli obiettivi di budget⁵², funzionali al controllo *ex post* sull'attività e alla prevenzione dei rischi che ne possono scaturire.

"Nell'ambito dell'attività di vigilanza circa il rispetto dei principi di corretta amministrazione, il collegio sindacale controlla la formalizzazione di eventuali deleghe conferite all'interno del Consiglio di amministrazione e le modalità con cui vengono deliberati i finanziamenti" (Norme di Comportamento del collegio sindacale CNDCEC 3.3). Per l'attività di vigilanza sui principi di corretta amministrazione, il collegio sindacale potrà avvalersi qualora siano ritenuti necessari, appositi test, eventualmente

⁵¹ G. SCOGNAMIGLIO, *Genesi e fondamento dell'art.2086, comma 2, c.c.*, in *Quaderno 18, Gli assetti organizzativi dell'impresa*, Collana Scuola Superiore della Magistratura, Roma, 2022, p. 72, cfr. G. MERUZZI, *sub art. 2381*, in *Codice Civile*, commentario a cura di M. Franzoni, R. Rolli, Torino, 2018

⁵² M. BIANCA, *Le norme positive ed i concetti in tema di assetti organizzativi dell'impresa prima della riforma dell'art. 2086 c.c.*, in *Quaderno 18, Gli assetti organizzativi dell'impresa*, Collana Scuola Superiore della Magistratura, Roma, 2022, p.90

anche a campione. Laddove l'attività di vigilanza dovesse evidenziare significativi rischi di possibili violazioni di legge o di statuto, di inesatta applicazione dei principi di corretta amministrazione o di adeguatezza dei sistemi organizzativo e/o amministrativo-contabile, il collegio sindacale richiederà all'organo amministrativo l'adozione di azioni correttive e ne monitorerà la realizzazione dell'incarico⁵³.

Il collegio potrà richiedere, ove opportuno, anche agli amministratori chiarimenti sul loro operato in merito al perseguimento degli interessi della società nelle singole operazioni, nel rispetto del precetto di cui l'art. 2391 c.c., evitando quindi che l'amministratore, per conto proprio o di terzi, persegua un interesse potenzialmente confliggente con quello della stessa società.

2.4 Assetto Contabile

Gli assetti contabili sono quella parte degli assetti amministrativi orientati a una corretta traduzione contabile dei fatti di gestione, nella programmazione procedurale, sia ai fini di comunicazione con l'esterno dell'impresa, sia al fine di consuntivazione per la gestione della rilevazione tempestiva della crisi e nella immediata risposta dell'organo amministrativo per l'adozione di opportuni provvedimenti.

Il sistema contabile, nel raggiungimento del suo fine ultimo, ovvero quello di apportare un miglioramento dei risultati gestionali condizionando il maggior numero di aree di intervento possibile, si compone di una serie di strumenti distinti per finalità e ruolo. Note fra tutti, le rilevazioni a consuntivo di contabilità generale ed analitica, seguite da obiettivi alla base dei quali si cela l'operato di un sistema di budget come strumento di rilevazione preventiva. Ancora, l'analisi degli scostamenti, la quale produce valori portati dal confronto tra performance e obiettivi, strumentali alla fase di determinazione delle azioni da intraprendere⁵⁴.

La contabilità si può comporre di un mero livello di tenuta della contabilità generale obbligatoria alla formazione e redazione del bilancio d'esercizio, o di quelli infra-

⁵³ Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili – CNDCEC, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, 2023, cit. p. 49

⁵⁴ Cfr. P. CIAMBOTTI, *L'evoluzione dei sistemi di controllo e del ruolo del Controller. Indagine sulle imprese marchigiane*, Università Politecnica delle Marche "Giorgio Fuà", 2018/2019

annuali, oppure alla tenuta della contabilità analitica d'esercizio per progetti (c.d. "contabilità per la direzione") o *managerial accounting*⁵⁵. A sua volta, il bilancio può essere integrato di varianti di schemi di riclassificazione al cui interno confluiranno rilevazioni periodiche di capitale e di reddito, con indici per raggiungere una rappresentazione sistematica dei risultati economici prestabiliti seguendo i profili di redditività, solvibilità e solidità patrimoniale, nonché come informativa verso i soggetti esterni, quali stakeholder ed il mercato.

Al *managerial accounting* segue un concetto di contabilità direzione costituitosi a partire dagli anni Cinquanta che, contrariamente alla contabilità generale, assolve il suo compito di informativa interna verso il management e ai soggetti ai vertici dell'azienda fungendo da strumento di supporto per l'insieme delle verifiche e dei processi decisionali inclusi nel controllo direzionale.

La contabilità generale, il più conosciuto sistema di rilevazione di dati sull'andamento gestionale, possedeva il principale scopo di rilevare i fatti di gestione nel suo insieme, mediante una classificazione dei costi non per destinazione, quanto più per natura (con le variazioni delle rimanenze e le immobilizzazioni per lavori interni; capace di apportare maggiore precisione nella valutazione della redditività aziendale)⁵⁶.

Alle rilevazioni di contabilità generale devono essere affiancate rilevazioni di contabilità analitica finalizzate alla determinazione di costi, ricavi e risultati attinenti ai gruppi di operazioni o singole fasi della gestione aziendale, nelle quali si stabilirà la coerenza fra gli obiettivi stabiliti ed i comportamenti operativi, sino alla fase di verifica e valutazione degli scostamenti e delle azioni correttive da attuare. Ciò comporta che costi e ricavi rilevati inizialmente per natura, siano riclassificati ed attribuiti per destinazione: assegnando ai centri di responsabilità (centri di costo, di ricavo e di profitto corrispondenti alla propria struttura organizzativa del controllo); imputati alle linee di prodotto; assegnati alle sezioni di attività aziendale.

La contabilità analitica è coinvolta in una catena il cui fulcro è un fabbisogno informativo scaturito dalla necessità di rilevare, con criteri e procedure differenti, le

⁵⁵ Cfr. G. BRUNI, *Contabilità per l'Alta direzione*, Etas, Milano, 1990; cfr. A. BUBBIO, *Contabilità analitica per l'attività di direzione*, Edizione Unicopoli, Milano, 1989

⁵⁶ Cfr. L. BRUSA, *Analisi e contabilità dei costi*, Giuffrè, Milano, 2009

misure economiche, assegnando la destinazione economica del costo ad un determinato centro di costo che l'ha assorbito⁵⁷.

I dati di contabilità analitica si discostano da quelli di contabilità generale in relazioni alle loro caratteristiche di orientamento temporale, accuratezza e tempestività. Nelle rilevazioni a “consuntivo”, devono poi essere accompagnate anche le rilevazioni a “preventivo” derivanti da obiettivi probabili fissati sugli andamenti economico-finanziari prospettici, in rapporto a dati temporali, possono essere integrati anche attraverso un adeguato processo di Risk Management per raggiungere gli obiettivi aziendali (sistema di *budget* e *standard*)⁵⁸.

Pertanto, l'impresa si trova a dover applicare metodologie di calcolo ed imputazione delle risorse in base ad elementi diretti o indiretti utilizzati nell'anno⁵⁹; e proprio riguardo questi elementi è possibile far riferimento ai metodi di imputazione del *full costing* o del *direct costing*.

Durante gli anni di sviluppo delle metodologie di contabilità analitica, il *full costing* poteva essere ritenuto il procedimento maggiormente esauriente, con l'obiettivo di calcolare a conto economico il costo tenendo conto anche dei c.d. costi indiretti, non attribuibili alla configurazione di costo di un prodotto, ma attraverso un criterio di ripartizione indipendentemente dalla sua natura. Difatti, le imprese che sostenevano costi prevalentemente diretti, in aree di attività poco sviluppate, riscontravano poche difficoltà e problematiche nelle rilevazioni contabili. Successivamente, con la crescente complessità del sistema di gestione, le imprese sono arrivate a comprendere i limiti di un sistema contabile rigido e sono passate a considerare le risorse come assorbite dalle attività, a loro volta imputabili ai prodotti⁶⁰.

Con il *direct costing* si permetteva di individuare, con il fine di allocare correttamente nella sfera economica dell'azienda, i costi c.d. variabili (che cambiano al variare dei

⁵⁷ È un elemento che può riguardare la redditività associata ad un prodotto o cliente, la fissazione del prezzo di un bene o servizio, l'efficienza di un dato reparto o centro di costo al fine di monitorare l'intera gestione e le prestazioni prefissate dalla strategia.

⁵⁸ L. MARCHI, S. MARASCA, *Contabilità d'impresa e valori di bilancio*, Giappichelli, 2022

⁵⁹ Considerata la classificazione tradizionale dei costi: diretti e indiretti. La prima riguarda la variabilità dei costi che variano in maniera significativa al variare dei volumi di prodotto; i secondi non si riferiscono ad un determinato oggetto di costo, non hanno una correlazione diretta con la produzione, ma ad attività trasversali nel loro complesso e quindi a più *output* o centri di imputazione.

⁶⁰ M. NIZZOLA, *Sistemi avanzati di contabilità analitica*, B2 corporate, 2014, pp. 16-18

livelli o dei volumi di progetti e di linee di produzione). La configurazione di costo che si ottiene applicando questo metodo è dunque il costo che, sottratto dai ricavi, consente di quantificare il margine di contribuzione alla copertura dei costi fissi (es. con riferimento al prodotto, questo metodo è previsto che si imputino i soli costi variabili, distinguendo eventualmente tra variabili “di fabbricazione” e variabili “di commercializzazione”; in tal caso, il margine di contribuzione industriale si individuerrebbe come differenza tra prezzo di vendita e i costi variabili di fabbricazione, il successivo margine di contribuzione aziendale si otterrebbe come differenza tra il margine industriale i costi variabili commerciali⁶¹).

Per quanto attiene alla qualificazione delle informazioni aziendali, anche in virtù della tempestiva rilevazione di uno stato di crisi e/o della perdita della continuità aziendale, comporta opzioni che concorrono a definire un dato livello di adeguatezza dell’assetto organizzativo contabile dell’azienda in risposta alle specifiche esigenze della stessa.

La predisposizione di un sistema di informazione elastico è fondamentale per raggiungere una contabilità analitica fortemente articolata, che quindi sia in grado di esprimere costi e margini di redditività per prodotti, mercati, posizioni organizzative fornendo una visione variegata delle performance aziendali; il grado di articolazione delle informazioni sarà tanto più complesso quanto più elevata sarà non solo la dimensione dell’azienda, ma il suo grado di complessità⁶².

⁶¹ P. LIZZA, *Sistemi di determinazione dei costi. Full costing e Direct costing*, in *Terriori Mmultipl*, *Gli strumenti tecnico-contabili del controllo di gestione*, pp. 127-159, Roma, 2019

⁶² *Op. cit.* P. BASTIA

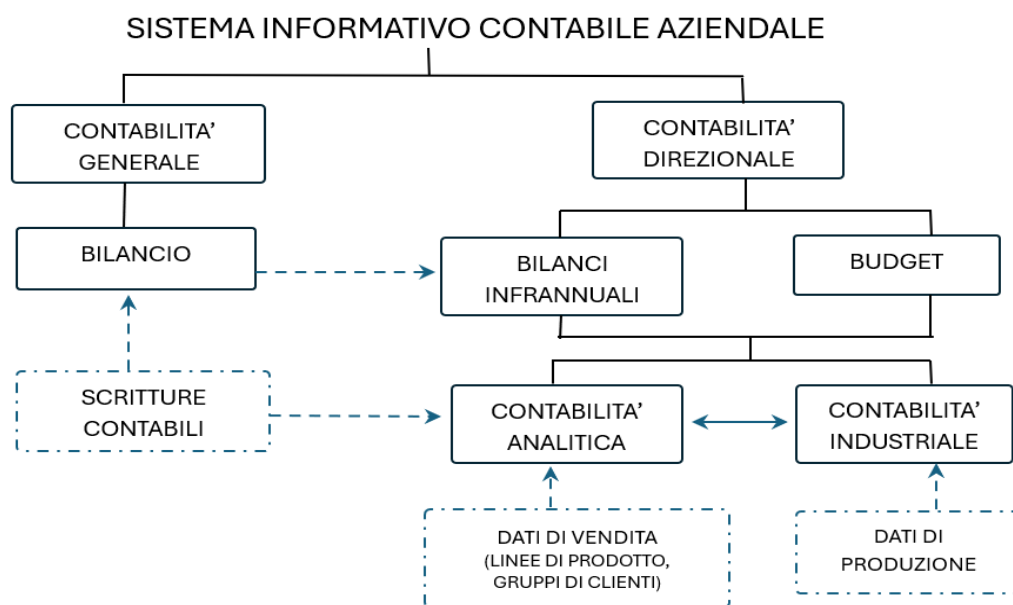


Figura 4. Livelli del sistema informativo contabile, ripartizioni e aree di interesse (fonte propria)

Il criterio maggiormente rappresentativo dal livello di adeguatezza nel novellato art. 2086, comma 2, c.c., è l'orientamento al futuro, concorrendo nella diagnostica preventiva che rappresenta uno dei fini ultimi dell'assetto organizzativo. L'orientamento al futuro comporta un insieme di interventi strutturali ed operativi:

- l'integrazione di informazioni consuntive da parte della contabilità con strumenti di carattere preventivo economico-finanziari e tecnico-qualitativi (business plan, piani di azione, budget operativi, budget economici, finanziari e patrimoniali);
- report periodici di confronto tra piani, budget, e risultati contabili per monitorare l'andamento della gestione;
- simulazioni di tendenza evolutive di costi, ricavi e flussi finanziari quali strumenti predittivi di eventuali criticità;
- comportamento "anticipatorio", con una propensione a valutazioni anticipate, attenta alla gestione "per obiettivi" e alle proiezioni di fenomeni probabilistici.

Un ulteriore criterio del sistema informativo contabile è quello verso l'ambiente esterno, usato per diversi motivi, primo fra tutti dare conoscenza ad utenti esterni della composizione dei dati qualitativi e quantitativi, in secondo luogo per fini utili all'accertamento dei rischi della crisi: a) indagini sull'evoluzione dello scenario macroeconomico settoriale e ambientale, al fine di evincere minacce ambientali; b) per l'assunzione di dati parametrici (*benchmarking*), di confronto delle performance

aziendali con gli andamenti medi del settore di appartenenza; c) per recepire eventuali riscontri nella parte della clientela, ai fini della verifica della fondamentale capacità di soddisfazione, che costituisce un determinante vantaggio competitivo⁶³.

Come precedentemente citato per gli assetti organizzativi, si richiama l'attenzione sui criteri di informazione, facendo un distinguo tra "tempestività" e "prontezza". Il legislatore parla infatti di "*rilevazione tempestiva della crisi*"⁶⁴; in senso stretto la tempestività consta nell'idoneità di una informazione in grado di intercettare le esigenze temporali delle decisioni⁶⁵; quindi, la sua qualificazione dipende dalle effettive esigenze di risolvere in maniera virtuosa il dato problema decisionale. In quest'ottica assumono maggiore rilevanza i dati predittivi ed anticipatori di rischi, anomalie e criticità. In ogni caso, assume per obblighi normativi, più del momento della conoscibilità della crisi, quanto più al fine decisionale per gli amministratori di "*attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale*"⁶⁶.

Quanto alla prontezza, questa costituisce un requisito oggettivo del sistema informativo, in quanto consiste nell'immediatezza di risposta alle esigenze, specie quelle conoscitive più ricorrenti e per i problemi di monitoraggio (gestione ordini, accertamento del quantitativo di liquidità, rispetti dei termini obbligatori).

Questi due ambiti riassumono quanto la stessa rilevanza di informativa contabile, in quanto attitudine dell'informativa aziendale sia predisposta a soddisfare le molteplici e volubili esigenze conoscitive e strutturali all'interno e all'esterno dell'azienda.

⁶³ *Ibidem*

⁶⁴ D.lgs. 85/2022, art. 2086 cod. civ. e art. 3 CCII

⁶⁵ Definizione del Vocabolario Treccani, come un giungere o l'essere fatto a tempo opportuno, vale anche per l'agire al momento giusto, dicesi anche di intervento immediato o che si posiziona appropriatamente. Nel caso più economico, che riesce a collocarsi esattamente nel mezzo, intercettando prontamente una decisione od ancora di riuscire a cogliere una opportunità.

⁶⁶ si veda articolo 2086, comma 2, cod. civ.

Capitolo III.

Lo svolgimento della strategia interna

3.1 Gli assetti organizzativi e lo sviluppo della strategia interna

Il controllo interno e gli assetti organizzativi nelle imprese non si limitano a essere un semplice requisito legale ma esprimono la sostenibilità e lo sviluppo aziendale e con l'entrata in vigore del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII), si pone verso le aziende la necessità di costituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati, che permetteranno di constatare tempestivamente l'insorgere dello stato di crisi.

Anche se tale concetto è privo di una definizione legislativa e non è regolato da una normativa primaria generale, tuttavia, possiamo far riferimento allo specifico ambito bancario con la circolare n. 285/2013 della Banca d'Italia, dove si stabilisce che il controllo interno è costituito dall'insieme di regole, funzioni, strutture, risorse, processi e procedure volte ad assicurare preminentemente la verifica dell'efficacia e dell'efficienza dei processi aziendali e la gestione dei rischi dell'attività.

La direzione verso cui l'impresa muoverà le proprie azioni, sarà tracciata mantenendo chiari gli obiettivi e sfruttano i mezzi a sua disposizione, con il fine della realizzazione della missione strategica.

Comporre la strategia è compito di coloro che, nella gerarchia imprenditoriale, ricoprono le funzioni aziendali dell'impresa; ma al contempo, è richiesta la partecipazione di tutta la struttura organizzativa⁶⁷, condivisa ed attuata dai dirigenti fino al coinvolgimento delle mere unità operative.

⁶⁷ G. BRUNETTI, *Il controllo di gestione in condizione ambientali perturbate*, Angeli, Milano, 1979.

Come viene citato da Brunetti nella sua opera, il sistema di controllo possiede una articolazione organizzativa ed una informativa, e nel processo di programmazione e controllo descritto, vi è l'esplicitazione di due dimensioni fondamentali, quali: statica e dinamica.

La dimensione statica si articola ancora, in: a) struttura organizzativa del controllo, che fa riferimento all'insieme delle responsabilità economiche alla base dell'intero sistema di programmazione e controllo aziendale in cui le stesse sono distribuite nell'organizzazione, come l'attribuzione a ciascun manager di un obiettivo e delle leve gestionali per il raggiungimento; b) struttura informativo contabile, rappresenta l'insieme degli strumenti di controllo attraverso i quali il sistema di programmazione e controllo raccoglie, elabora e distribuisce le informazioni (il termine "statica" non è volto ad un riferimento di immobilità strutturale, in quanto entrambe le suddivisioni siano suscettibili ai cambiamenti nel tempo e sono sottoposte a costante revisione ed aggiornamento).

La direzione della struttura organizzativa ai fini del controllo, si interseca con tre elementi coordinati e tra loro complementari.

- a) Sistema dei ruoli, nel quale si comprendono l'insieme dei compiti e comportamenti assegnati ad una determinata posizione lavorativa. Più figure professionali a cui viene affidato un ruolo, riunite sotto un unico criterio di specializzazione professionale, vengono a definire i singoli organi aziendali (reparti, uffici, divisioni, *equipe*).

Appartenere ad un'area, un ufficio o ad un ruolo collocato in questi organi, anche se di modeste entità, rende possibile la creazione del tessuto relazionale che caratterizza la struttura organizzativa. Le relazioni sono connesse al sistema gerarchico sul quale si basa l'organizzazione delle imprese strutturate in forma funzionale e divisionale⁶⁸. Sono due tipologie di assetti strutturali; il primo viene considerato il più comune ed in grado di adattarsi a diversi contesti imprenditoriali, in quanto le attività della struttura aziendale sono suddivise in funzioni specifiche e vengono organizzate in dipartimenti separati, ognuno dei quali si concentra su un'area di competenza (marketing, finanza, risorse umane, ecc.); questo permette una chiara suddivisione dei compiti e delle responsabilità garantendo maggiore efficacia nella gestione di operazioni aziendali⁶⁹.

La configurazione funzionale va a strutturarsi su più livelli organizzativi, quali *in primis*, il vertice aziendale, i responsabili delle aree funzionali e alle unità operative; all'interno di ogni unità di business si strutturano a loro volta, più livelli sottostanti che fanno capo direttamente alla direzione cui essi appartengono.

La seconda "macro-struttura", denominata "divisionale", più comune ai contesti di business con maggiore grado di complessità e di elevate dimensioni, si caratterizza dalla presenza di divisioni con tendenze eccentriche verso il vertice

La dimensione dinamica si identifica con il processo di controllo. Questo pone in essere tutte le attività atte al funzionamento del sistema di programmazione e controllo, ovvero tutte quelle informazioni utili ai manager per intraprendere decisioni allineate agli obiettivi aziendali.

⁶⁸ Le due evidenziate rappresentano il concetto di macro-strutture presenti in imprese organizzate in forma societaria, alle quali possiamo aggiungere una terza così detta "a matrice", che contempla l'adozione di entrambe le strutturazioni simultaneamente. Risulta maggiormente sviluppata in realtà imprenditoriali più avanzate del settore terziario o nelle realtà industriali più complesse ed innovative.

⁶⁹ Geosec, *Com'è organizzata la struttura funzionale?*, in *Qualitiamo*, 2013.

<http://www.qualitiamo.com/approfondimento/20100510.html>

aziendale, ma comunque, dotate di una autonomia superiore di quella presente nei dipartimenti funzionali. Il grado di indipendenza concesso nelle unità di business attiene quanto riferito agli aspetti gestionali nelle strutture divisionali tradizionali, il criterio con il quale vengono raggruppate le unità divisionali, seguendo un sufficiente grado di decentramento situato al di sotto del vertice proprio di questa struttura, è orientato per prodotto, cliente o area geografica⁷⁰;

- b) La comunicazione ed il coordinamento sono elementi in grado di apportare un elevato livello di supporto al sistema di controllo ed all'organo situato al vertice, se sfruttati efficacemente. Sono assodati che posso portare ad una implementazione di meccanismi più o meno formalizzati, per la creazione di team di lavoro, collaborazioni, ecc., anche con l'ausilio di figure trasversali associate a funzioni e unità.

La comunicazione associata ad una struttura di coordinamento costituisce un modello già in uso ed ancora in espansione all'interno delle Pubbliche Amministrazioni Italiane. Secondo quanto stabilito dalle analisi del Dipartimento della Funzione Pubblica, che ha posto sotto esame il sistema pubblico italiano, in riferimento alle indicazioni e al disegno organizzativo contenuto nella Direttiva Frattini⁷¹, viene raffigurato come un mondo unico ma spaccato in due universi abbastanza equilibrati per consistenza numerica, ma diversi sul piano della funzione di comunicazione istituzionale.

L'indagine condotta rappresenta una prima fattispecie che include un 41% di istituzioni che hanno fatto ricorso ad una struttura organizzativa per coordinare la funzione di comunicazione in linea con quanto disposto dalla direttiva, formalizzando i rapporti tra le unità specificatamente deputate alla gestione delle principali funzioni di comunicazione istituzionale (in particolare quelle individuate dalla Legge 150/2000⁷²) per promuovere ed indirizzare le diverse attività in modo che reagiscano in direzione di un unico disegno strategico.

⁷⁰ Cfr. I. MARCHINI, *La struttura multidivisionale: un'analisi critica*, Istituto di studi aziendali, Ancona, 1978

⁷¹ si veda legge 7 giugno 2000, n. 150; alla quale segue l'emanazione del regolamento di attuazione del 21 settembre 2001, n. 422

⁷² Il Dipartimento della Funzione Pubblica; nell'art. 1, comma 2, del decreto del Presidente della Repubblica 21 settembre 2001, n. 422, si forniscono gli indirizzi di coordinamento, organizzazione e monitoraggio delle strutture, degli strumenti e attività in materia di informazione e comunicazione. Tra le altre cose, la direttiva si propone di contribuire al perseguimento delle finalità di realizzazione di un

Anche se in riferimento ad una direttiva istituita su misura delle PA, è opportuno salvare concetti non estranei, ed anzi valevoli anche per imprese di natura privata, in quanto portatori di un interesse interno comune alle istituzioni di pubblica natura, quale il perseguimento di un percorso in grado di far raggiungere coesione tra gli organi, aree e unità preposte al funzionamento de “l’impresa macchina”⁷³ come organismo unificato, trasmettendo adeguate informazioni sul proprio andamento e sulla corretta gestione all’esterno.

La struttura di coordinamento, identificata in un ruolo dell’organico aziendale denominato di “*staff*” o “*controllership*”, si colloca poco al di sotto del vertice decisionale, supportandone le decisioni nella gestione organizzativa. Fornendo un elevato grado di decentramento funzionale, si colloca come organo “gestorio” (staff) alle funzioni di linea, assetto classico delle realtà imprenditoriali medio-piccole, le cui strutture sono caratterizzate quasi esclusivamente dalla presenza di sole funzioni di “*line*”. La natura dell’organo di staff funge perciò da coordinamento fra l’alta direzione e la rimanente struttura operativa a supporto di tutto il sistema strategico d’impresa. Assolve al proprio ruolo di integrazione delle diverse attività e dei risultati di comunicazione, principalmente attraverso la redazione di un piano redatto con cadenza annuale, in occasione dell’esercizio. Al piano, nella maggioranza dei casi, è stato preferito affiancare ulteriori strumenti di programmazione e leve organizzative da cui dipendono le aree e gli uffici che comunicano all’esterno (uffici marketing, uffici di qualità e sviluppo organizzativo e le unità atte all’impiego e implementazione delle *information and communication technology*).

In sostanza, quando la struttura di coordinamento è presente, il ruolo della comunicazione si definisce intorno alle specifiche funzioni di supporto al vertice decisionale.

La trasversalità del ruolo della struttura di coordinamento è garantito oltre che dalla collocazione al centro dell’organizzazione, dalla redazione del piano di comunicazione quale strumento primario per la congiunzione delle diverse funzioni

sistema di flussi di comunicazione interna incentrato sull’intenso utilizzo delle *ICT (Information and Communication Technology)* e banche dati per migliorare l’efficienza informativa e per creare un coinvolgimento nel processo di rinnovazione delle missioni istituzionali.

⁷³ L. BRUNI, *L’impresa civile*, Università Bocconi Editore, Milano, 2009, p.44

ed attività della comunicazione istituzionale. Alle singole attività di pianificazione, gli enti affiancano strumenti differenti, derivanti dalle caratteristiche basilari storicamente definite: nei ministeri la struttura di coordinamento ha un profilo burocratico di controllo formale che si esplica nelle regole redatte sottoforma di norme valide per tutti i settori dell'ente⁷⁴; nell'amministrazione dell'impresa è stato concepito tradizionalmente il controllo come fondamento strettamente correlato e finalizzato alle altre funzioni direzionali, attribuendo maggiore autorevolezza del ruolo alle competenze professionali alle cariche degli alti vertici direzionali⁷⁵.

Sulla struttura di coordinamento incide, oltre che la *mission*, anche la tipologia di processi decisionali. L'analisi ha infatti evidenziato che sulla struttura di coordinamento sembrano incidere sia le caratteristiche istituzionali sia la tipologia di processi decisionali ed operativi; la struttura varia per ruolo, settore di intervento oppure gestisca ed eroghi servizi.

c) Il controllo di gestione, in primo luogo da osservato come uno strumento di valutazione e di monitoraggio dei risultati ottenuti dalle aree al vaglio della loro attività nel corso dell'anno preso in esame. Questo è un concetto che introduce un ulteriore elemento per la valutazione, e concerne il sistema di responsabilità assegnate a ciascun obiettivo stabilito in sede di programmazione della strategia di impresa.

Condizione iniziale per lo sviluppo del controllo di gestione è la definizione del piano dei Centri di Responsabilità Amministrativa e centri di costo. I centri di responsabilità sono unità organizzative costituite da persone, mezzi e risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi prefissati e perseguiti dai rispettivi responsabili su cui poi, saranno oggetto di monitoraggio⁷⁶.

La definizione del centro presuppone il decentramento decisionale delle responsabilità, ne deriva la creazione di una mappa delle responsabilità, strumento essenziale in un contesto organizzativo complesso e per implementare un processo di controllo.

⁷⁴ Dipartimento della Funzione Pubblica, *Come la struttura di coordinamento si sta diffondendo all'interno delle P.A. italiane*, in *pubblica amministrazione di qualità*, 2013
<http://qualitapa.gov.it>

⁷⁵ Cfr. A.M. ARCARI, *Programmazione e Controllo*, Mc Graw-Hill, Milano, 2014, cit.

⁷⁶ Cfr. P. BERTERO, L. BRUSA, E. SORANO, *Dentro l'azienda, sistemi organizzativi e manageriali*, Giuffrè Editore, Milano, 2017, p.196

Le aree di responsabilità vengono scisse ponendo a capo di ciascuna di esse uno o più responsabili; sono configurabili sotto quattro tipologie suddivise per natura e caratteristiche degli obiettivi assegnati: centri di costo, di ricavo, di profitto e di investimento.

In particolare, i centri di costo rappresentano unità organizzative rispetto alle quali vengono misurati con precisione i costi per il consumo di risorse e l'efficienza dell'azione amministrativa, per mantenere un determinato standard di efficienza nel consumo delle stesse, monitorate tramite fattori di carattere monetario, con il fine ultimo di migliorare le *performance* dell'intera organizzazione.

La visione all'efficienza delle performance, applicata alla contabilità dei centri di costo, oltre a fornire la corretta attribuzione delle risorse assorbite dalle diverse unità organizzative, permette una più coerente imputazione dei costi indiretti ad un oggetto di costo finale, ed i livelli ottimali di consumo delle risorse viene rappresentato, in modo discrezionale da standard parametrici⁷⁷.

Si tratta di un processo graduale che coinvolgerà dapprima vari centri di costo intermedi, che determineranno successivamente l'imputazione dei costi indiretti ai centri di costo finali⁷⁸.

Ai centri di profitto viene allocato un fattore rilevante riscontrabile nelle risorse; in queste aree, ai manager è dato il compito di rispettare e raggiungere certi risultati monitorando e gestendo la relazione economica dei costi e dei ricavi del centro sottoposto alla propria responsabilità⁷⁹.

Infine, nei centri di investimento, sono rinvenibili operazioni le cui oggetto di valutazione sono performance dei rendimenti derivanti dagli investimenti effettuati nel sistema azienda.

Il governo strategico dell'impresa applicherà, come già ribadito, sistemi manageriali in grado di indirizzare i comportamenti generati nel tessuto operativo e strutturale dell'azienda orientati al raggiungimento degli obiettivi delineati dalla governance

⁷⁷ *Ibidem*

⁷⁸ Sapienza Università di Roma, *Manuale del Controllo di Gestione*, Area Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione, Roma, 2020, p.9

⁷⁹ Nei centri di profitto è viva la presenza di c.d. centri semiautonomi che effettuano operazioni verso l'ambiente esterno, conferendo la possibilità ai responsabili dei relativi centri di influenzare attraverso le leve, il profitto

d'impresa; questi sono sistemi articolati in pianificazione, programmazione e controllo⁸⁰.

La pianificazione trova la sua essenza nelle attività e processi svolti dagli organi di governo aziendale, di fatto è la parte cognitiva della stessa gestione aziendale; gestione che viene spesso classificata come gestione strategica e gestione operativa o corrente, esse sono collegate fra loro dalla struttura competitiva, istituzione fittizia in rappresentanza dell'iterazione dell'azienda con il suo ambiente di riferimento, dove le due gestioni si confrontano con soggetti di riferimento per assimilare l'efficienza dei rapporti instaurati; e dalla struttura operativa⁸¹.

Come facilmente intuibile, il funzionamento della gestione d'azienda si espleta nell'insieme delle operazioni (direzionali ed operative) realizzate nel quotidiano, meccanico e continuo vivere dell'azienda. La struttura operativa interna è quella organizzativa dove si innesta la gestione aziendale, strategica e corrente:

- la *gestione strategica*; nella quale annoveriamo le scelte di decisione strategica ricomprese nella macroarea delle azioni che segnano il cammino dell'azienda nel medio e lungo periodo. Risalta la capacità di coniugare le dinamiche esterne dell'azienda con quelle interne, al fine di articolare le ipotesi migliori al raggiungimento degli obiettivi strategici;
- la *gestione corrente*; comprendiamo le “micro decisioni” e le operazioni (organizzate in processi) realizzabili grazie all'organizzazione aziendale nei suoi meccanismi operativi. Emerge la capacità di allocare nel miglior modo possibile operazioni di verifica su meccanismi di controllo operativo e direzionale⁸².

Nelle aziende di maggiori dimensioni e organizzativamente avanzate, con una managerialità presente, può esistere uno strutturato sistema di pianificazione, collegato con quello di programmazione e controllo, questa condizione dimostra come il governo

⁸⁰ S. MARASCA, L. MARCHI, A. RICCABONI, *Controllo di gestione, Metodologie e Strumenti*, Knowita Editore, Arezzo, 2013

⁸¹ M. GALEOTTI, *Governo strategico dell'azienda*, a cura di S. Garzella, Giappichelli, Torino, 2013, p.13

⁸² A. PAOLINI, M.S. CHIUCCHI, M. GATTI, *I sistemi di pianificazione e controllo della gestione*, in *CONTROLLO DI GESTIONE Strutture, processi, misurazioni*, Giappichelli, Torino, 2021, pp. 12-22

aziendale ponga l'attenzione ai processi trasversali tanto da costituire aree funzionali integrative di supporto alle aree caratteristiche⁸³.

Affinché gli obiettivi della pianificazione possano essere raggiunti e le soluzioni collegate ed opportunamente implementate, è necessaria una esemplificazione in obiettivi ed azioni da attuare nel breve periodo, il cui raggiungimento è demandato all'organizzazione delle singole aree aziendali. Esiste pertanto, un rapporto di sostanziale strumentalità della programmazione rispetto la pianificazione. Tale strumentalità presuppone d'altro canto, un coordinamento tra obbiettivi definiti in fase di pianificazione e quelli determinati in fase di programmazione; un processo di verifica e controllo sui contenuti e sul grado di coerenza tra gli obiettivi, verrà attuato in seguito, per garantire l'efficacia del rapporto di strumentalità sopra descritto.

La programmazione ha il compito, inoltre, di individuare e stabilire come procurare le risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi e da assegnare ai responsabili direzionali ed operativi; in tale misura, descrive in maniera quali-quantitativa i processi e le operazioni da svolgere nella precedentemente citata gestione corrente, con integrazione dei cambiamenti realizzabili nei processi. È indispensabile, affinché a ciascuna operazione vengano attribuite delle risorse che porteranno alla realizzazione degli obiettivi, che questi siano misurabili per permettere la costruzione di un sistema di indicatori per il controllo del loro compimento; si crea un sistema collegato, quindi, anche con il controllo, in un circolo profittevole all'attività di controllo, tra soggetti specificatamente dedicati ad avviare un processo iterativo di programmazione-controllo-programmazione⁸⁴.

Viene creato il “programma”, un documento quali-quantitativo che rappresenta la veste formale del processo programmatorio; è diffuso nelle aziende e svolge il compito di gestione futura annuale ed è differenziato per dimensione e cultura economico-aziendale.

⁸³ L. BRUSA, *Le aree funzionali dell'azienda: introduzione*, in A.A V.V., *Lezioni di Economia aziendale*, Giappichelli, Torino, 1996, pp. 48-55

⁸⁴ F. AMIGONI, *Misurazioni d'azienda. Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 1988; cfr. R. SIMONS, *Sistemi di controllo e misure di performance*, a cura di F. Amigoni, EGEA, Milano, 2004

Può essere più o meno completo e strutturato: accoglie elementi coerenti con gli obiettivi direzionali annuali; individua le risorse presenti o da acquisire ritenute necessarie nel compimento di azioni utili al processo.

Il controllo affianca il ciclo sopra citato. Esso, infatti, prende avvio in sede di definizione degli obiettivi di breve periodo, per poi svilupparsi lungo il periodo di osservazione. Nel corso della fase di controllo emergeranno eventuali disallineamenti tra il sistema degli obiettivi definiti in fase di programmazione e i risultati conseguiti, questi saranno oggetto di discussione ed interpretazione finalizzata all'individuazione delle azioni correttive necessarie a garantirne il riallineamento. Pertanto, programmazione e controllo rappresentano *un unicum* e definiscono il sistema più ampio di pianificazione, programmazione e controllo, il cui funzionamento è essenziale alla creazione di un effetto di apprendimento per il futuro in grado di innescare meccanismi di cambiamento sulla pianificazione.

Il controllo manageriale ha in sé un duplice compito, riunire il divario tra il breve ed il lungo periodo, che, come abbiamo definito, interessa la gestione corrente e gestione strategica. Una visione unitaria permette di rilevare un rapporto di natura sistematica fra la pianificazione e controllo, connessi nel momento del controllo c.d. strategico, che consente, attraverso la valutazione e il monitoraggio degli accadimenti strategici aziendali, di guidare le molteplici aree operative al raggiungimento delle finalità d'impresa⁸⁵.

Proprio dal punto di vista del conseguimento degli obiettivi di periodo, congiunto al mantenimento dei profili di rischio, che rientrano in quelli accettabili dall'impresa, possono offrire un valido elemento di supporto a tutela dei processi aziendali i presidi e il monitoraggio della pericolosità dei processi aziendali; intercettando rapidamente i fattori che ostacolano la riuscita delle attività in corso, e permettendo così, di realizzare un controllo di tipo strategico. Queste valutazioni devono assumere carattere prospettico che misurino quindi, la capacità dell'impresa di far fronte sia alle proprie obbligazioni assunte sia a quelle derivanti dalla prevedibile evoluzione della gestione⁸⁶.

⁸⁵ Cfr. R. FERRARIS FRANCESCHI, *Pianificazione e controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*, Giappichelli, Torino, 2007, p.314 cit.

⁸⁶ Op. cit. M. BILLI, *Codice della crisi d'impresa: adeguati assetti organizzativi e ruolo degli amministratori*, in *Diritto e processo*, p.226 cit.

L'Art. 19 del D.lgs. 39/2010⁸⁷, offre una risoluzione dell'attività di controllo interno sul monitoraggio svolto dal Comitato per il controllo interno, appunto, e atto alla revisione contabile. Il decreto pone in evidenza l'attività cui sono incaricati i suddetti comitati presso gli enti di interesse pubblico; che quindi sono responsabili di "informare l'organo di amministrazione dell'ente sottoposto a revisione dell'esito della revisione legale e trasmettere a tale organo la relazione aggiuntiva di cui all'articolo 11 del Regolamento europeo⁸⁸, corredata da eventuali osservazioni".

Viene rafforzato il monitoraggio verso: il processo dell'informativa finanziaria, volto a garantire l'integrità e a migliorare la fiducia, del mercato e degli investitori finanziari; la revisione legale del bilancio d'esercizio e del consolidato; l'indipendenza dei revisori legali e delle società di revisione, in particolare circa l'adeguatezza nella prestazione di servizi diversi dalla revisione all'ente sottoposto a revisione; infine, l'efficacia dei sistemi di controllo interno della qualità e di gestione del rischio d'impresa e della revisione interna, se applicabile e senza violare l'indipendenza dell'ente sottoposto a revisione.

L'articolo effettua anche una elencazione dell'organo in cui può identificarsi il Comitato di controllo interno per la revisione contabile negli enti sottoposti a revisione; indicando: il collegio sindacale; il consiglio di sorveglianza negli enti che adottano una amministrazione e controllo di tipo dualistico, a meno che non gli siano attribuiti funzioni di cui all'art. 2409-terdecies, co.1, let. f-bis) ossia un comitato costituito al suo interno; oppure, il comitato per il controllo sulla gestione negli enti che adottano il sistema di amministrazione e controllo di tipo monistico.

In conclusione, possiamo dire che il controllo di gestione compiuto dai membri del comitato per il controllo interno e la revisione contabile, debba essere comunque svolto

⁸⁷ Testo dell'articolo consolidato con il D.lgs. 135/2016

⁸⁸ Il 16 aprile 2014 il Consiglio dell'Unione Europea assieme al Parlamento europeo approvano la revisione legale dei bilanci, ed il Regolamento EU n. 537/2014 relativo alla revisione leale degli Enti di Interesse Pubblico (EIP) inizia a decorrere dal 17 giugno del 2016. La direttiva è stata recepita dal nostro legislatore nazionale attraverso il D.lgs. 135/2016 con l'obiettivo di rafforzare la qualità della revisione e l'indipendenza dei revisori legali o delle società di revisione. Vengono effettuate modifiche sostanziali all'identificazione degli EIP che ad oggi comprendono: le società italiane emittenti di valori immobiliari ammessi alla negoziazione su mercati regolamentati italiani e dell'UE; banche; imprese di assicurazione autorizzate in Italia o italiane. Con riferimento all'ambito degli EIP, si è rafforzata l'iterazione fra revisori e Comitato per il Controllo Interno e la Revisione Contabile, con nuovi compiti e responsabilità (rispetto al modificato d.lgs. 39/2010).

da professionisti competenti nel settore in cui opera l'ente sottoposto a revisione, in quanto il contesto complesso e mutevole dell'ente, sarà di maggiore comprensione se svolto da soggetti con competenze specifiche che possano facilitare l'analisi interna e del contesto competitivo esterno, con la possibilità che favorisca la crescita dell'intero sistema di governo strategico ed operativo.

3.1.1 Profili e funzione dell'organo *Controller*

Fra la struttura organizzativa di impresa ed il business nel quale le stesse operano, esiste un rapporto di interdipendenza e influenza reciproca su ogni livello, anche fra gli organi c.d. apicali.

L'art. 5, co.1 let. a) , provvede ad identificare le persone fisiche come componenti dell'organizzazione aziendale; affermando che sono da intendersi come soggetti apicali tutti coloro che operano ai vertici dell'organizzazione: i soggetti che *“rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale”* come gli amministratori , i componenti del consiglio di gestione o i membri del comitato esecutivo (a seconda della Corporate Governance) e il dirigente.

Lo scopo del management è quello di indirizzare ed accompagnare l'organizzazione raggiungendo i fini strategici; con la delineazione degli assetti strutturali si vanno a delineare le attività di supporto organizzativo, amministrativo e contabile, e i criteri attraverso i quali fissare gli obiettivi, stabilire attività e mansioni degli organi di ciascuna unità che si muove per il progresso della strategia d'impresa.

Il processo di pianificazione coinvolge in maniera, più o meno diretta, l'intera organizzazione; difatti, si parte dal manager dell'alta direzione e dei livelli operativi per formulare i piani strategici ed o programmi operativi di lungo periodo che trovano compimento nel controllo di gestione. Proprio in questo contesto andiamo ad analizzare la prima figura professionale responsabile delle azioni riferibili alle attività del controllo di gestione: il *Controller*. È colui che assume il ruolo di educatore e gestore del sistema di controllo, consentendo la progettazione della struttura informativa.

La principale importanza gestionale e strategica del ruolo è quella di interazione, sottoforma di organo di *staff*, con le varie unità aziendali quali: capacità e *skills* ad alto contenuto professionale, di assistenza e consulenza al management per effettuare decisioni di natura strategica; oppure, assumendo veste autonoma nei confronti delle funzioni di linea.

Le funzioni dell'organo di Controllership, non necessariamente collocata allo stesso modo all'interno di tutte le strutture organizzative nelle diverse società, variano seguendo diversi parametri, come le dimensioni aziendali, il settore in cui l'organizzazione societaria opera, distinguendo tra aziende di produzione, commerciali o di servizi; altresì, il ruolo è influenzato dal sistema informativo adottato, la complessità gestionale ma anche la cultura aziendale⁸⁹.

La strutturazione in organo di *staff* permette di riversare su di loro parte del carico di lavoro di carattere direttivo, funzionale a ridurre l'attività di controllo sui manager di vario livello.

Le altre attività principalmente compiute dagli organi di staff rientrano nella formazione di guide e pianificazione degli obiettivi, delle *policies* e delle procedure funzionali alla gestione delle operazioni di *line* svolte dai vari dipartimenti. In aggiunta, tali organi devono realizzare specifiche attività utili agli organi di *line* come, ad esempio, la realizzazione del sistema di *budgeting*⁹⁰.

Emerge nel corso della fine del Novecento, la considerazione del ruolo del controller come soggetto operante in prima persona all'interno dell'unità aziendale, ricreando una microstruttura servendosi dell'ausilio di collaboratori.

Negli studi riportato da Sathe (1983), si identificano responsabilità del controller nell'assistere il management team nei processi decisionali, ma anche nella redazione del *financial reporting* e nella partecipazione al controllo interno, assumendo quello che viene definito un ruolo "poliziotto" (*policeman*), assicurando il tempestivo e attendibile reperire delle informazioni finanziarie, nonché assicurare il rispetto della normativa

⁸⁹ R. APRILE, *Il ruolo del Controller*, in *Controllo di Gestione*, IPSOA, Wolters Kluwer, 2018

⁹⁰ H. MINTZBERG, *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, 1983; cfr. *Ibid.*, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, medesima opera tradotta nel 1996

(*compliance with regulation*)⁹¹. Fu una teoria che si espanse nella struttura dell'amministrazione d'impresa, assumendo il controllo di gestione non più solo come mera verifica o coercizione nell'agire, quanto piuttosto come strumento di misurazione dell'efficienza al fine di monitorare la gestione e valutare la conformità delle decisioni strategiche.

Nelle aziende europee al ruolo del controller, veniva attribuita anche una attività orientata alla consulenza, con quella di rilevazione statistica, definita più comunemente un “*bean counters*” , rivestendo nell'insieme il ruolo di “segnapunti” con il quale, interagendo con la *managerial function*, potesse fornire piani di ausilio a tutti i livelli della struttura. Tuttavia, non si è riusciti a combinare le due prospettive all'interno della medesima figura, quindi si è dovuti essenzialmente dividere una parte delle attività considerate di pieno ambito professionale dei controller.

Nel contesto italiano, a seguito dei moderni studi economici, ad affermarsi a tutti gli effetti nel management come analista coinvolto nei processi di decisione manageriale⁹².

A partire dagli anni 2000, nuovi studi hanno invece focalizzato la loro attenzione a contesti più dinamici, volti ad analizzare i cambiamenti con cui la posizione di controller nella struttura sarebbe andata a scontrarsi; in particolar modo sul ruolo del controller e sul suo sviluppo di carriera all'interno della percezione degli effetti dovuti all'introduzione dei moderni strumenti di ICT, ma anche dei sistemi integrati di gestione per l'automazione dei processi aziendali, quali il sistema *Enterprise Resource Planning* (ERP). Questo cambiamento nelle competenze del controller ha portato alla nascita di posizioni più “ibride”, ed ha lasciato spazio a nuove figure dei responsabili dei servizi informatici⁹³; finendo per perdere la centralità del controller nel ruolo di coordinatore, dotato di competenze trasversali dell'intera procedura.

A sostegno di questa tesi è presente l'esempio di aziende, soprattutto di grandi dimensioni, che stanno introducendo in modo progressivo, nuovi strumenti di controllo e reportistica, sia interna che esterna. Inoltre, sono presenti ulteriori sviluppi in investimenti negli altri livelli del controllo aziendale (*Internal Audit* e *Risk*

⁹¹ V. SATHE, *The controller's role in management*, in *Organizations Dynamics*, 1983

⁹² Cfr. L. ZONI, A.M. MERCHANT, *Controller involvement in management: an empirical study*, in *Journal of Accounting & Organizational Change*, 2007

⁹³ Op. cit. R. APRILE, *Il ruolo del Controller*, in *Controllo di Gestione*

Management). Sebbene vi possa essere il coinvolgimento dei controller in tali attività di controllo, come identificato *ut supra* nella regolazione delle norme e nella produzione di informazioni funzionali alla reportistica, la sua partecipazione rimane estremamente limitata, se non nulla in alcuni casi.

Ulteriore riscontro, è presente nell'allargamento dell'ambito di attività di questo organo di staff; le aziende stanno preferendo istituire degli organi o almeno delle figure dedicate, portatrici di specifiche competenze e *background*, nonché in possesso di specifici *know-how*.

Seguendo quanto riferito al responsabile della funzione di controllo di gestione, si presentano i risultati della ricerca volta a identificare corrispondenza nelle principali attività, capacità, e competenze associate alla figura del controller e agli addetti al controllo di gestione attraverso le osservazioni delle richieste avanzate dalle aziende.

In tal senso, sono valsi all'analisi un campione di 174 annunci di lavoro, tra il novembre del 2009 e marzo del 2010 di imprese su tutto il territorio nazionale italiano, collegati alle suddette posizioni di controller. La ricerca, condotta dall'Università degli Studi di Siena, ha utilizzato come *driver* chiave per la scelta la presenza della locuzione "controllo di gestione" o "controller"; la sintesi cui i redattori degli annunci sono andati incontro, si è rivelata essenziale all'individuazione delle principali attività connesse al ruolo, permettendo di individuare le competenze e conoscenze più richieste dai datori di lavoro.

Funzione	Ambito	Frequenza relativa	Frequenza totale
Controllership	Controllo	47,73%	63,38%
	Monitoraggio	6,31%	
	Budget/budgeting	22,33%	
	Forecast/forecasting	9,22%	
	Analisi degli scostamenti/ varianze	14,40%	
Reportistica interna	Report/ reporting	/	15,90%
Contabilità analitica	Analisi dei costi	71,77%	12,72%
	Contabilità analitica/ industriale	28,23%	
Performance measurement	Analisi/ monitoraggio delle performance	45,95%	3,79%
	KPI	27,03%	
	Analisi di bilancio	27,03%	
Supporto al business e	Analisi/ raccolta delle informazioni	61,54%	2,67%

ai processi di decision making	Supporto del business/ delle funzioni operative	38,46%	
Supporto alla pianificazione strategica	Supporto alla pianificazione strategica/ decisioni strategiche	/	1,54%

Tabella 2. Competenze tecniche richieste agli addetti al controllo di gestione

Dall'analisi emerge che i compiti e le attività in cui tradizionalmente si concentrano gli addetti al controllo di gestione, sono rimaste immutate e permangono come costante della funzione stessa.

L'attività di budgeting costituirà sicuramente un processo fondamentale per coloro che ricopriranno tale ruolo, rimanendo una percentuale elevata nella funzione di controllership. Come anche il processo di verifica dei risultati ottenuti e le azioni capaci di influenzare l'indirizzo ed il comportamento degli attori aziendali, rappresentano elementi costitutivi del controllo, con l'attività di monitoraggio e segnalazione di eventuali scostamenti.

Le informazioni elaborate dal ruolo dell'organo assistente del controllo, sono di spicco per le attività di business e di *decision making*. Gli addetti alla funzione di business si ritrovano spesso a dover gestire grossi quantitativi di dati che, non sempre riescono a elaborare nel modo corretto e rilevante al fine dei processi decisionali, attraverso i sistemi informativi integrati; causa spesso della loro copiosa mole. Dunque, proprio a supporto dei vari attori nell'attività di gestione delle informazioni, nel tempo i processi decisionali sono sempre meno concentrati al vertice, al fine capacità di reazione tempestiva ed efficace al cambiamento e per innovazione, come confermano la presenza di riferimenti all'attività di "supporto del business" e "supporto delle funzioni operative" nei processi decisionali⁹⁴.

	Capacità richieste	Incidenza relativa	Incidenza totale
Competenza in strumenti informatici/ informativi	Pacchetto Office	28,49%	65,57%
	SAP	24,02%	
	Excel	19,55%	
	strumenti applicativi	19,55%	
	ERP	8,38%	
Competenze	Conoscenze in Bilancio	53,19%	34,43%

⁹⁴ E.L. LEONE, *Il ruolo del Controller nelle aziende italiane tra tradizione e innovazione*, in *Controllo di Gestione. Case History*, a cura di A. Riccaboni, 2010

economico-aziendali di base	Conoscenze gestionali amministrative	31,91%	
	Conoscenze principi contabili internazionali IAS/IFRS	14,89%	

Tabella 3. Conoscenze tecniche richieste agli addetti al controllo di gestione

Osservando gli spunti sulle competenze c.d. “*hard*” sulle abilità tecniche attualmente richieste ai soggetti che si occupano del controllo di gestione, è possibile notare, già nelle analisi dell’incidenza totale su quanto richiesto dai datori di lavoro, quanta importanza viene affidata alla capacità di utilizzo dei sistemi informatici ed informativi. Si tratta di richieste che si fanno molto sentire in termini di pacchetto office, anche con l’accompagnamento di apposite certificazioni, e dell’uso del particolare strumento informativo come il SAP e l’ERP.

L’evoluzione ha visto con il passare del tempo addetti al controllo di gestione interfacciarsi sempre più con un mondo interconnesso ai sistemi informativi e questo si rivede perfettamente nelle richieste del mercato del lavoro, incluse quelle delle aziende italiane.

Alle conoscenze *core* dei controller ovvero padroneggiare le abilità nell’uso degli strumenti contabili e comprendere le dinamiche fondamentali della gestione amministrativa e contabile, si aggiunge la comprensione dei principi contabili nazionali ed internazionali; competenze queste che costituiscono un *plus* aggiunto alle figure di un ambiente con propensione all’espansione verso realtà competitive più grandi, che tuttavia, non annulla l’importanza del *background* esperienziale posseduto i natura economico-aziendale.

Infine, una ulteriore dote ampiamente richiesta dagli *accountant manager* è la capacità di interazione in ambienti dinamici, e questo include caratteristiche personali come flessibilità, adattabilità e proattività a causa di un contesto competitivo in continua evoluzione⁹⁵. Il linguaggio proprio della misurazione e degli indicatori economico-finanziari, oramai, è parte di tutti gli attori del tessuto aziendale, ma senza dubbio gli addetti al controllo di gestione e della mediazione con i vertici strategici devono imparare a conoscere il linguaggio del business, che si distingue per ogni azienda in

⁹⁵ *Ibid.*

modo diverso, per sviluppare capacità comunicative con soggetti provenienti da realtà culturali di differenti aziende⁹⁶.

Dal Gennaio 2016 la figura del controller è stata oggetto della regolamentazione da parte dell'ente Nazionale di Unificazione (UNI) con l'UNI 11618, con la quale l'ente ha concluso un quadro di requisiti, conoscenze, abilità ed esperienze in capo al responsabile del controllo di gestione⁹⁷.

Una importante osservazione da fare è che in realtà non esistano definizioni comunemente accettate, ma esistono diverse visioni espletate della pluralità di soggetti che si sono prodigati nella ricerca di uniformare tale ruolo.

Il termine “*controlling*”, diversamente da quanto si pensi, nasce in Germania, ed è proprio l'International Group of Controlling (IGC) e l'Associazione Internazionale dei Controller (ICV), con sede in Germania e con un'istituzione da anni rivolta allo studio delle diverse sfumature del controllo di gestione della figura del controller, a dare una prima lettura; come addetti alla trasparenza economico-finanziaria nella fase di raccolta dati ma anche la loro adeguata comunicazione. I controller prestano un contributo essenziale per la leadership orientata al “raggiungimento degli obiettivi aziendali”, la loro funzione di assistenza alla leadership prosegue nell'ambito della pianificazione aziendale: “nelle definizioni delle fasi di processo fino alla documentazione dei risultati”, e la divulgazione dei contenuti della pianificazione⁹⁸.

In aggiunta alle attività da eseguire su base costante troviamo mansioni che possono concretizzarsi nell'elaborazione di scenari ambientali del mercato di riferimento, a supporto dell'analisi dei punti di forza e debolezza dell'impresa e nello sviluppo di sistemi nell'ottica del lungo periodo, anche in questo caso orientando scelte razionali in

⁹⁶ Lo scontro di “culture” e di “linguaggi” che potrebbe venirsi a generare tra le funzioni di manager delle funzioni produttive e i *finance managers* addetti al controllo di gestione, in cui i primi si esprimeranno con un linguaggio fortemente altamente tecnico, mentre i secondi parleranno un linguaggio prettamente economico-finanziario.

⁹⁷ L'elaborazione della norma si è svolta in conformità al quadro europeo delle qualifiche professionali European Qualification Framework (EQF). Contributo all'emanazione della norma su territorio nazionale, è stata l'associazione degli operatori del controllo di gestione riconosciuta del Ministero delle imprese e del Made in Italy (MIMIT), ex Ministero dello sviluppo economico.

Per ulteriori approfondimenti in merito alla norma: <http://www.assocontroller.it/il-controller-ed-il-controllo-di-gestione/>

⁹⁸ S. GÄNßLEN, H. LOSBICHLER, R. NIEDERMAYR, L. RIEDER, U. SCHÄFFER, J. WEBER, *Gli elementi chiave del controlling – la posizione di ICV e IGC*, in *International Controller Verein, International Group of Controlling*, 2012

linea con gli obiettivi aziendali per garantire coerenza fra strategie settoriali e quelle di corporate.

Se in passato ricopriva cariche di ufficio per le quali era richiesta la comunicazione con il resto delle funzioni aziendali, ad oggi tra le capacità pretese dai controller vi è proprio la predisposizione alla coordinazione di programmi e azioni dei manager coinvolti, saper comunicare con la line e comprendere le dinamiche fra i soggetti che compongono l'organico.

Con l'inserimento sempre maggiore anche dei programmi e sistemi informatici, si esige la professionalità nel veicolare le giuste informazioni, valide a rappresentare i mutamenti nel contesto interno ed esterno all'organizzazione.

3.1.2 Ruoli degli altri organi direttivi aziendali nel sistema di Governance

Strettamente correlata al controllo di gestione vi è l'Amministrazione intesa in senso stretto come processo basato sul lavoro routinario e di stretto monitoraggio, svolgendo pratiche contabili tradizionali, al quale si associa un ruolo maggiormente "consulenziale" e di supporto al business manager; alla quale segue una funzione di pianificazione, competenze nell'area finanziaria e di Internal Auditing. Tutte le precedenti riguardano sub-funzioni tradizionalmente appartenenti alla macro-area di Amministrazione, Finanza e Controllo (AFC).

L'articolazione nei livelli interni della funzione di AFC varia al variare di alcuni fattori quali la complessità gestionali, le dimensioni di impresa nonché le stesse le scelte strategiche e manageriali; queste determinati possono presentare tendenze, dovute al posizionamento dell'organo, a seconda di dove viene a collocarsi nell'organigramma, documento rappresentativo dei legami gerarchici fra gli organi ai vari livelli della struttura.

Una prima configurazione vede la funzione AFC su un'articolazione unica, indipendente dalle altre funzioni/organi di linea, assetto caratterizzante delle realtà medio-piccole contraddistinte da sole funzioni semplici di line; non è considerata come forma autonoma o specializzata per le tre funzioni di amministrazione, finanza e controllo di gestione.

Un secondo aspetto vede un elevato decentramento funzionale, con un controllo di gestione che tende ad assumere una veste più autonoma, collocandosi come organo di staff alle funzioni di linea. La natura assunta da tale ruolo conferisce al controllo un più elevato grado di coordinamento fra direzione e la restante struttura, a supporto, quindi, di tutta la conduzione strategico-operativa dell'impresa.

In un ultimo caso, la funzione si va a contrapporre ad un maggiore accentramento organizzativo nel quale la funzione si pone in posizione subordinata dell'organo di staff centrale, il quale monitora e coordina l'andamento di ciascuna unità divisionale⁹⁹.

La relazione che sussiste fra il controllo di gestione e la collocazione della *controllership*, sia essa esercitata come posizione di staff o come unità interna all'organo AFC, consente di suddividere gli ambiti di responsabilità ma anche di comprendere il rapporto di funzionalità reciproca per espletare le finalità alle quali ciascun organo deve adempiere.

Come introdotto precedentemente, delle variabili che contribuiscono al cambiamento gerarchico della funzione AFC sono la complessità gestionale e la dimensione dell'impresa, all'aumentare delle stesse si può rilevare un incremento dell'autosufficienza acquisita in ciascuna unità, che si rispecchia sia nella collocazione autonoma dell'assetto organizzativo, sia nel grado di dipendenza e subordinazione alla direzione centrale AFC¹⁰⁰.

La dottrina ha proposto tre diverse tipologie di legami interni all'area dell'amministrazione, della finanza e del controllo, corrispondenti ai tre diversi livelli di decentramento:

- Organizzazione funzionale "Concentrata": si configura un'unica unità amministrativa (come nel caso delle imprese che presentano un basso livello di dimensioni dell'organico). In quest'area opera il personale che fa capo ad un'unica direzione, svolgendo le principali funzioni di natura contabile e marginalmente di pianificazione;
- Organizzazione funzionale "Frazionata": la strutturazione organizzativa riscontra un decentramento maggiore fra le sotto aree interne alla stessa funzione

⁹⁹ Cfr. M. CIAMBOTTI, *Governo strategico d'impresa*, 2005, p.74, cit.

¹⁰⁰ L. BRUSA, *L'amministrazione e il controllo. Logiche e strumenti*, 2001, pp.2017 e segg., cit.

AFC. Gli organi si distinguono a seconda dei compiti assegnati loro riferiti ad ambiti amministrativo-contabili, finanziari e di pianificazione e controllo. Le varie unità fanno sottostanno direttamente alla Direzione Generale, se ritroviamo una struttura divisionale, le unità fanno capo alla divisione di appartenenza che a loro volta risponde alla DG;

- Organizzazione funzionale “Frazionata con ente di coordinamento”: presenta una forma più attenuata rispetto alla precedente in quanto ciascuna unità decentrata, non rimanda direttamente alla DG ma ad una intermedia che funge da organo di tramite cui far riferimento¹⁰¹.

Con lo sviluppo delle nuove tecnologie viene sempre più richiesto di accrescere le capacità che vadano oltre i contenuti tecnico-specialistici tipici della funzione organizzativa cui appartengono, avvicinandosi a competenze di natura trasversale in grado di far fronte a problematiche di diversa natura provenienti dall’ambiente organizzativo.

In contrasto con questi importanti sviluppi si pongono le resistenze presenti in alcune realtà imprenditoriali di dimensioni organizzative ridotte nelle quali è presente come figura manageriale proposta al controllo come più generico ruolo di direttore della funzione di Amministrazione, Finanza e Controllo. È un ruolo gerarchicamente sovraordinato allo stesso controller e, non è raro, che sia un ruolo assibilabile nella figura conosciuta come Chief Financial Officer (CFO).

Oltre a consentire un affiancamento diretto al vertice nelle decisioni strategiche, permette di convergere in un’unica figura manageriale più competenze specialistiche grazie alle quali si garantisce la coerenza di coordinamento delle attività attinenti all’amministrazione, finanza e controllo.

Al rapporto con i manager dell’esecutivo si affianca questa relazione interna più ampia che, pur essendo in molti casi autonoma a seconda del grado di complessità gestionale, la collaborazione tra Controller con i vari responsabili di area ed in particolar modo con il CFO responsabile direttivo, appare molto intensa. In Italia, la figura del CFO è relativamente poco sviluppata, arrivando a creare una sovrapposizione di ruolo, quando

¹⁰¹ *Ibid.* pp. 211 e segg., cit.

in realtà si tratta di figure differenti non solo per competenze e ambito di responsabilità, quanto anche per livello gerarchico.

Proprio al CFO compete un ruolo notevolmente più complesso, in virtù della sua posizione di c.d. “partner decisionale” del CEO o della direzione aziendale che gli permette di svolgere compiti più specializzati e di ricoprire un ruolo di manager a tutti gli effetti, possedendo un’ampia visione strategica per tutelare le prestazioni e mantenere a un alto livello la competitività dell’azienda.

Il CFO esamina i report e le documentazioni prodotte, elabora poi, informazioni come fonte di supporto al CEO che intraprenderà decisioni ed eventuali azioni correttive di orientamento; pertanto, la cooperazione ed il dialogo fra le due entità non deve essere sterile, bensì collaborativo ed inclusivo, per arricchire il sistema di controllo con indicatori e variabili strategiche trasmessi dal Controller al partner, che grazie alla sua funzione sovraordinata, sarà in grado di individuare e trasmettere alle sub-unità prospettive di fattibilità economico-finanziarie e il livello di rischio insita nelle differenti opzioni strategiche¹⁰².

Mentre nelle imprese di dimensioni ridotte, come si è detto, il Controller può coincidere a livello figurativo, anche con lo stesso direttore della funzione AFC, nelle grandi imprese sono, invece, presenti più tipologie relative alla medesima professione, che si vanno a distinguere sotto profili di ambito e competenze.

Nella pratica vi sono tra tipologie di Controller più frequenti nelle realtà imprenditoriali, che per rispondere alle diversificate esigenze gestionali si differenziano a seconda di specifiche mansioni attribuite loro:

- *Financial Controller*, cui compete la redazione del budget economico-finanziario e patrimoniale, l’analisi dei flussi di cassa nonché la partecipazione alla redazione del bilancio di esercizio negli aspetti di natura fiscale; sono compiti che rientrano in una sfera di derivazione più amministrativa;
- *L’Industrial Controller*, figura che struttura la sua attività su mansioni e conoscenze relative agli aspetti tecnici e produttivi dell’impresa. Figura professionale che espleta le sue funzioni nella redazione del Conto economico di

¹⁰² G. DONNA, *Quale CFO oggi e domani?*, in Andaf Magazine, 2011, pp.6-9

reparto, analisi di magazzino e processi produttivi che rappresentano l'output realizzato dall'impresa;

- *Business Controller*, ruolo a supporto dell'area commerciale nell'analisi delle vendite e della gestione del business. È una figura relativamente nuova e fortemente in crescita; le sue mansioni sono concentrate su tematiche attinenti alla produzione e alla vendita, collabora con il business plan attraverso analisi e previsioni di vendita e fatturato¹⁰³.

Analizzando i vari ambiti di professionalità all'interno della struttura organizzativa nel campo del controllo di gestione, ha permesso di vedere come ruoli circoscritti in ambiti di attività possano spaziare sotto diversi profili professionali, ruoli che sono disposti a seconda dell'articolazione organizzativa e della complessità del contesto competitivo nel quale operano; le combinazioni dei compiti variano anche come conseguenza delle problematiche gestionali che l'impresa deve affrontare e della dimensione, alla diminuzione della quale, si associa la scarsa o limitata presenza di figure manageriali.

In analogia con quanto avvenuto nel contesto internazionale a seguito di importanti episodi fraudolenti, è stata introdotta in Italia la legge 28 dicembre 2005, n. 262 in materia di "Disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari". Entrata in vigore nel gennaio del 2006, ha determinato un rafforzamento delle responsabilità delle imprese e del management, con l'inserimento dell'art. 154-bis e segg. del TUF¹⁰⁴, il legislatore ha ritenuto di inserire la figura del "Dirigente Preposto" alla redazione dei documenti contabili societari, attribuendo a questo organo anche specifiche responsabilità in tema di correttezza e di comunicazione economiche e finanziarie. In questo nuovo approccio voluto dal legislatore, la figura del DP si avvicina a quello del CFO anglosassone¹⁰⁵.

La funzione di comunicazione del DP è espletata attraverso lo scambio di informazioni fornito al comitato controllo e rischi e all'organo di vigilanza collegate ai processi amministrativi e contabili e alla relativa attività di controllo effettuata.

¹⁰³ Cfr. I. BOSCHIS, F. CULASSO, M. VIASSONE, *Professione Controller: un'opportunità da cogliere per l'esercizio rosa*, in *Controllo di Gestioni*, 2018

¹⁰⁴ D.Lgs 24 febbraio 1998, n.58

¹⁰⁵ Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari -ANDAF, *Modello di controllo e attività del "Dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e societari"*, Linee Guida ANDAF, Comitato Corporate Governance & Compliance, febbraio 2020, p. 9 e segg.

La collocazione del DP nell'ambito dell'organizzazione aziendale deve assicurare il suo operato senza condizionamenti. La segnalazione avviene tramite la redazione di un documento con frequenza almeno annuale sull'attività svolta, da presentare all'organo amministrativo e all'organo amministrativo delegato. In caso di ragioni ritenute particolarmente rilevanti, il DP informa il comitato controllo e rischi in merito ad anomalie rilevanti, carenze o criticità.

La struttura di supporto del DP agli organi che svolgono funzioni di controlli interni, quali il Risk Management, Compliance e Internal Auditing, si scambiano periodicamente informazioni relative all'espletamento dei rispettivi compiti.

Tutte le funzioni aziendali sono altrettanto responsabili di segnalare tempestivamente al DP eventi che possano determinare modifiche significative ai processi sensibili che possano compromettere la salvaguardia del patrimonio aziendale.

Con il termine “rilevanti”, si intendono: *“programmi di attività, relazioni e attestazioni rispettivamente prodotte ed ogni informazione riguardante l'identificazione e la valutazione dei rischi aziendali connessi all'informativa economica e finanziaria, nonché i suggerimenti e le azioni volte alla loro mitigazione”*¹⁰⁶.

Nel complesso, la corretta circolazione e collaborazione che lega gli organi e le funzioni aziendali, fermo restando la loro indipendenza e professionalità, rappresenta una condizione imprescindibile affinché siano effettivamente realizzati gli obiettivi di efficienza della gestione ed efficacia dei controlli.

3.2 Il rinnovato approccio al Forward Looking nel contesto di crisi

Il nuovo art. 2086 ha imposto agli imprenditori, nell'esercizio della loro attività di gestione, di modificare il tradizionale stile di direzione basato sul controllo dei risultati *ex post*, diffuso soprattutto nelle micro, piccole e medie imprese. Cambio di prospettiva che andrà eseguito integrando ed implementando il sistema di controllo aziendale con particolare attenzione ai dati prospettici connessi ai flussi futuri della gestione reddituale e finanziaria; costruendo uno strumento gestionale in grado di intercettare per tempo

¹⁰⁶ *Ibid.*, p. 17, cit.

ogni possibile e/o probabile minaccia che possa minare la solidità della struttura finanziaria dell'azienda rendendo problematica la sostenibilità del debito.

Questo approccio è correntemente rappresentato che l'espressione "*forward looking*" che potremmo definire letteralmente "guardare avanti", conferendo un senso di lungimiranza proteso all'osservazione del futuro aziendale, oltre l'usuale scadenza dell'esercizio in corso, che può o meno coincidere con quello solare.

Non che tale concetto di visione prospettica dell'attività aziendale, che gli anglosassoni definiscono *forward looking* (letteralmente una organizzazione che guarda al futuro), fosse nuovo nel nostro ordinamento; basti ricordare l'art. 2428, terzo comma, n. 6, c.c., ai sensi del quale nella relazione sulla gestione va indicata l'informativa inerente "l'evoluzione prevedibile della gestione", o anche l'art. 2381, quinto comma, c.c., secondo il quale "*gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché' sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate*"¹⁰⁷.

Il cambio imposto nel tradizionale stile di direzione, risulta particolarmente complicato nel nostro tessuto economico, fatto di una prevalenza di piccole imprese nelle quali l'imprenditore, spesso proprietario, si identifica anche socialmente con la propria impresa, non sempre, però, si comprendono le necessità (al di là delle conseguenze normative) o si dispone degli strumenti e delle risorse per implementare sistemi informativi evoluti.

La ricerca dell'equilibrio perseguita da tutte le imprese transita tra la logica del ciclo economico e il ciclo finanziario, naturalmente sfalsati, ed è fondamentale per l'impresa in salute essere in grado di pagare i propri debiti con mezzi ordinari (derivanti dai flussi reddituali generati dalla gestione operativa).

¹⁰⁷ E. ROSSI, S. CARICASULO, A. COPPOLA, M. MOROLLI, M. NARDOCCHI, *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili alla luce del riformato art. 3 del codice della crisi e dell'insolvenza*, ODCEC, Giugno 2023, p.20, cit.

La necessaria attenzione alla gestione finanziaria, peraltro elemento di centrale importanza anche nella vecchia legge fallimentare, ricevette evidenza introducendo il Rendiconto Finanziario tra gli elementi costitutivi del bilancio d'esercizio, con l'indicazione dei flussi finanziari derivanti dall'attività operativa, la composizione delle disponibilità liquide, a inizio e a fine esercizio (art. 2425-ter c.c.), a supporto intervenne anche l'ex art. 6 del D.lgs. 18 agosto 2015, n. 139, di attuazione della Direttiva Bilanci (2013/34/UE); trovando applicazione dai bilanci d'esercizio in corso del 2016, redigendo un sezione comparata relativa al 2015¹⁰⁸.

Tuttavia, la redazione del Rendiconto Finanziario, basata su dati di bilancio *ex post*, non soddisfa del tutto le necessità previsionali dell'approccio *forward looking*.

Il legislatore richiedendo l'adeguamento degli assetti OAC, richiede che la situazione di una eventuale crisi sia rilevata "tempestivamente". Questo accentra il discorso sul "tempo utile" all'adozione degli efficaci rimedi affinché la continuità aziendale non degeneri in modo irreversibile, esaminando in quale modo le variazioni dei dati siano colti dall'impresa e ripristinare l'equilibrio turbato¹⁰⁹.

Il tempo è il pilastro fondamentale che incide sulle quantificazioni economico-finanziarie ed è individuata come la sua attitudine a perdurare nel tempo; "*l'azienda è un fenomeno di tempo e del tempo abbisogna per dare una manifestazione concreta delle sue possibilità e dei suoi limiti*"¹¹⁰, su tali presupposti si radica il principio della prospettiva della continuità aziendale, che viene compromessa dalla crisi che segna la possibile soluzione nell'approccio del *forward looking*.

Ai fini della rilevazione tempestiva, serve che la crisi presenti delle caratteristiche: a) la puntualità, intesa come tempo di manifestazione della crisi stessa (il momento preciso che segna l'entrata nella crisi); b) la verificabilità, ovvero la manifestazione oggettivamente riscontrabile anche da soggetti diversi dall'imprenditore. Tali caratteri permettono di definire il perimetro di probabilità che l'evento negativo si manifesti, in

¹⁰⁸ Nell'agosto del 2014, il principio contabile OIC n. 10 ne raccomanda l'adozione per tutte le società già a partire dai bilanci chiusi al 31 dicembre 2014. Precedentemente (OIC n. 12, maggio 2005) si prevedeva l'inserimento nella Nota Integrativa.

¹⁰⁹ A. AMADUZZI, *I bilanci d'esercizio delle imprese*, Utet, Torino, 1986

¹¹⁰ E. GIANNESI, *Appunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa, 1979

una logica di analisi dell'adeguatezza definita tramite l'approccio *reporting-planning-reporting*¹¹¹.

È possibile delineare tre possibili approcci per l'accertamento della crisi, ciascuno dei quali presenta delle potenzialità e dei limiti; questi sono:

- L'approccio *esterno*, basato su specifiche evidenze dei progressivi inadempimenti dell'impresa. È considerato esterno in quanto l'effetto dei comportamenti si riflette nella sfera economica dei creditori, rendendo manifestazione anche all'esterno;
- L'approccio basato sui consuntivi contabili, definito *interno-consuntivo*, trae origine dai report delle situazioni contabili infrannuali rielaborate, tradotte, poi, durante ogni esercizio nella pubblicazione del bilancio;
- L'approccio *interno-consuntivo*, che definisce la crisi sulla base dei piani economico-finanziari predisposti dall'imprenditore in una visione interna di impresa che permetta di compiere delle previsioni.

I caratteri analizzati si rispecchiano nell'approccio di tipo interno-previsionale, il cui momento dell'individuazione dell'inizio della crisi (anche attraverso l'attivazione dei presidi di controllo di *early warning*) si sostanzia nella redazione di piani economico-finanziari che simulano scenari futuri. Gli elementi di criticità di quest'ultimo sono diversi; dapprima un'ottica previsionale non ancora diffusa in tutte le realtà aziendali, causato dalle ridotte dimensioni delle entità aziendali che sviluppano dei budget solo economici e con orizzonti temporali che di rado superano il termine dell'esercizio successivo. In questo senso, la nuova legge sull'allerta della crisi, impone maggior ricorso ad una visione orientata al futuro (*forward looking*).

L'altro elemento critico deriva dalla circostanza che i piani previsionali possano essere inattendibili, anche se ben elaborati, in quanto una analisi sulla gestione futura potrebbe rilevare più criticità di quelle che potrebbero, in una fase preliminare, essere considerate.

¹¹¹ E. ROSSI, S. CARICASULO, A. COPPOLA, M. MOROLLI, M. NARDOCCHI, *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili alla luce del riformato art. 3 del codice della crisi e dell'insolvenza*, p. 46, cit.

L'approccio interno-previsionale è quello che tra tutti si avvicina di più alla definizione di crisi data dal codice che l'art. 2, co.1, lett. a) definisce “*lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni pianificate*”.

In ottica di adeguatezza, l'Ordine dei Dottori commercialisti ed Esperti Contabili sulla bontà degli assetti OAC che vengono adottati per definire un assetto adeguato, nel 2023 affermava che ciò avvenisse “quando consente all'imprenditore di avere a disposizione informazioni appropriate, storiche e prospettiche, che gli consentano di effettuare scelte gestionali tempestive e coerenti, siano esse di indirizzo o correttive, rispetto al perseguimento degli equilibri patrimoniali ed economico-finanziari¹¹²”.

Per la consapevolezza dell'effettivo andamento aziendale non è sufficiente esaminare i dati storici, ma occorre una adeguata stima del prevedibile andamento aziendale, stima che l'organo amministrativo è in grado di rendere solo in presenza di un piano e del monitoraggio degli scostamenti dell'andamento corrente rispetto a quanto previsto del piano stesso.

La risoluzione della crisi passa per il documento del piano economico-finanziario, che mira non solo la programmazione del percorso di risanamento, ma anche alla pianificazione in un'ottica di prevenzione della crisi stessa.

Il piano risponde al linguaggio interno dell'azienda, la sua redazione è volta alla definizione degli obiettivi e all'allocazione delle risorse da distribuire nei processi operativi. Gli scenari che si prospettano saranno tanto più accurati quanto si disporrà di informazioni qualitativamente apprezzabili e strategicamente rilevanti, arricchendo l'azione amministrativa nel definire i percorsi evolutivi dall'azienda; in più, l'orientamento al *forward looking* porta a configurare scenari futuri realistici ed a definire piani di *contingency*, al verificarsi di eventi imprevisti che deviano dalla direttrice degli obiettivi aziendali.

¹¹² Pensiamo all'assetto contabile, esso non può essere considerato adeguato se le sue rilevazioni si basano solo sulla contabilità generale, in quanto vi è un fisiologico ritardo tra avvenimento e registrazione (concesso dalla normativa fiscale un termine di aggiornamento delle scritture contabili di 60 gg).

Si individuano quindi, come elementi di un adeguato assetto OAC, piani strategici industriali e finanziari, i quali costituiscono attività di reporting aziendale necessari per il controllo dell'andamento della gestione e sua prevedibile evoluzione.

Nelle pratiche aziendali esistono una molteplicità di modelli di Pianificazione, Programmazione e Controllo (PPC); non vi è quindi, un modello unico applicabile a differenti realtà aziendali; pertanto, è necessario che esso sia il frutto di un processo articolato, strutturato e condiviso da tutta l'organizzazione e coerente con la natura, la dimensione e la complessità dell'impresa.

Dal punto di vista operativo, il monitoraggio dei risultati prospettici richiede l'implementazione in azienda di un sistema di Pianificazione, Programmazione e Controllo che dovrebbe concretizzarsi nella definizione degli obiettivi e delle strategie, nella determinazione dei piani pluriennali e budget, reporting¹¹³ e rilevazione degli scostamenti.

Occorre dunque non solo un adeguato assetto organizzativo, ma anche un adeguato assetto amministrativo e contabile che insieme consentano di effettuare le verifiche richieste. Il nuovo codice della crisi e dell'insolvenza ha di fatto introdotto la prescrizione che tutte le imprese (commerciali e non) siano dotate di sistemi di pianificazione e controllo di gestione che, se coerentemente implementati, possono migliorare le modalità di governo anche nelle imprese di dimensioni ridotte¹¹⁴.

Il sistema di PPC consente di effettuare la verifica su dati consuntivi, correnti e prospettici dell'andamento della gestione, fornendo informazioni organizzate ai fini delle scelte economiche da parte dell'imprenditore. Le fasi di evidente rilevanza, ai fini dell'adeguatezza degli assetti OAC, sono:

¹¹³ Scuola Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale – SDREA pone una efficace specifica dell'assetto amministrativo, intendendo “*strumenti sistemi di pianificazione e controllo (piani, budget e reporting) [...] che permettono ex ante di disporre di indicatori indispensabili a comprendere la prevedibile evoluzione della situazione aziendale, nonché di monitorare ex post, [...] tra previsioni e risultati consuntivati*”. Per approfondimenti si veda: <https://sidrea.it/wp-content/uploads/2021/06/Le-parole-della-crisi-versione-finale-2>

¹¹⁴ P. BOGARELLI, A. CALDARELLI, R. CASCIELLO, C. FIONDELLA, M. MAFFEI, R. SANTONASTASO, S. TOMMASO, C. ZAGARIA, *La previsione degli andamenti aziendali*, in *Le parole della crisi: La lettura degli aziendalisti italiani*, a cura di A. Fellagra, F. Giunta, A. Paolini, C. Teodori, Collana di Ragioneria ed Economia Aziendale, 2023, p. 139-145

- la Pianificazione: è il processo in cui vengono a formularsi le previsioni rispetto a futuri scenari e si assumono le decisioni strategiche dell'impresa, individuando i mezzi più idonei alla realizzabilità del futuro prospettato. Anche se le scelte vengono pianificate sulla base di elementi quali-quantitativi soggettivamente al contesto ed al soggetto che provvede alla decisione, l'oggettività delle "buone scelte" intraprese, nella molteplicità di alternative economiche, si avrà solo *ex post*, in sede di consuntivo.

Il principale documento che ha come naturale conclusione l'esame degli andamenti prospettici, indicando le previsioni inerenti agli esercizi futuri, è la Relazione sulla gestione¹¹⁵.

Il corretto utilizzo degli strumenti di pianificazione ai fini della valutazione degli andamenti prospettici risulterà utile ai fini della valutazione degli amministratori, che potranno soddisfare il fabbisogno conoscitivo esterno attraverso una sintesi circa l'andamento del risultato economico. In condizioni di ordinario funzionamento, le informazioni circa gli andamenti prospettici della gestione vanno ad approssimare lo stato di salute aziendale.

- la Programmazione: considerata come momento "attivo", in cui le azioni operative più importanti nell'arco del breve termine, vengono attuate sulla base delle linee strategiche.
- il Controllo: è il processo con il quale si verificano i risultati conseguiti e si analizzano rispetto agli obiettivi prefissati in sede di pianificazione.

È indubbio che gli studi di trattazione del sistema di programmazione e controllo, abbiano trovato nell'opera di Anthony il contributo a formalizzarli come una identità di sistema vero e proprio; pertanto, l'analisi del pensiero di Anthony risulta centrale non solo per cogliere i tratti distintivi del sistema, ma soprattutto per porre in evidenza l'evoluzione dello stesso nel tempo¹¹⁶.

Anthony costituisce una articolazione connaturata di tre classi che, pur presentando elementi diversi, operano in maniera unitaria all'interno del medesimo schema di controllo.

¹¹⁵ CNDCEC – CONFINDUSTRIA, 2018

¹¹⁶ R.N. ANTHONY, *Planning and Control System: A Framework for Analysis*, Harvard Business School Press, Boston, 1965; Edizione tradotta R.N. ANTHONY, *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi*, ETAS Libri, Milano, 1967

Le ripartizioni coinvolgono la pianificazione strategica, che nella concezione aziendale è corredata di autonomia rispetto al controllo, attribuendo una funzione ascrivibile all'alta direzione. Inoltre, viene fatto riferimento a due forme di pianificazione, una prima a livello di *corporate* ed un'altra, a seconda delle caratteristiche organizzative dell'azienda, in cui può essere ricompresa la programmazione.

Le successive due dimensioni sono strumentali all'analisi delle due componenti del controllo: direzionale ed operativo. Quest'ultimo ricomprende nel novero delle attività, la verifica dello svolgimento specifici compiti e mansioni dei dipendenti, eseguiti nei livelli operativi. Si distingue dalla terza ripartizione, il controllo direzionale, per la sua rappresentazione centrale nel perseguimento degli obiettivi aziendali attraverso l'efficace ed efficiente allocazione delle risorse da parte dei dirigenti.

Le due distinzioni sulle forme di controllo manifestano la volontà dell'autore di mantenere una rigida distinzione nell'articolazione del livello di specificazione dei compiti ed elaborazione dei programmi prestabiliti con l'efficace ed efficiente destinazione delle risorse. Viene così lasciato al controllo direzionale la "primordiale" funzione di monitoraggio e responsabilizzazione dei manager nell'utilizzo delle azioni correttive¹¹⁷.

Tuttavia, il modello di Anthony non concepisce ancora il controllo come supporto al processo strategico, inteso come attività volta a valutare anticipatamente la validità delle strategie intraprese in vista del raggiungimento degli obiettivi.

Se scendiamo nel dettaglio del sistema di pianificazione strategica, come *continuum* logico e fattuale di atti, possiamo notare come questo non possa essere ridotto ad un processo univoco e in ogni momento ripetibile. Nel modello concettuale esposto da Ferraris Franceschi nel 1986 (citato da Paolini, Gatti, Chiucchi, 2021)¹¹⁸, viene introdotta la descrizione del processo strategico di qualunque tipologia aziendale.

In primo luogo, avviene la formulazione strategica (ideazione della decisione), come parte cognitiva, che utilizza le informazioni in possesso del decisore o del gruppo di

¹¹⁷ M. GATTI, M.S. CHIUCCHI, *Il sistema di controllo di gestione*, in *Controllo di Gestione*, Giappichelli, Torino, 2018

¹¹⁸ *Op. cit.* A. PAOLINI, M.S. CHIUCCHI, M. GATTI, *I sistemi di pianificazione e controllo della gestione*, p. 4 e segg.

decisori preposti a giungere a conclusioni su aspetti importanti della gestione. La presa di coscienza della situazione di partenza è aiutata da un processo di diagnosi sul profilo strategico attuale, rispetto agli input strategici esterni e agli input interni così da poter visualizzare il quadro dei molteplici obiettivi che si vogliono raggiungere.

Segue l'attività decisionale, che arriva alla scelta definitiva degli obiettivi selezionati; impone una ulteriore riflessione sugli obiettivi strategici ossia la scelta che sia più adatta alle condizioni dell'impresa. Potrà essere articolata a livello aziendale, per area strategica d'affari, a livello funzionale, ecc.

Le due fasi sopracitate dovrebbero dare una prima formulazione sintetica e completa in grado di soddisfare il fabbisogno di informazioni dei soggetti terzi che nutrono interesse per l'istituzione aziendale (*stakeholder*, settore di produzione, mercato finanziario). Ma l'operato congiunto della gestione corrente (direzionale ed operativa) deve trasformare le idee formulate in azioni concrete coerenti con il programma formalizzato, se l'azienda adotta una struttura evoluta managerialmente ed articolata su più livelli, è probabile che sviluppi un piano che illustri le fasi, azioni e tempistiche della gestione a medio-lungo termine, e conseguentemente che le prime azioni descritte nel programma abbiano concretizzazione nel primo anno di avvio.

Ad ogni modo, la presenza o meno di un piano e/o di un programma che siano formalizzati, presenterà nel corso del tempo cambiamenti necessari, indotti da mutamenti esterni, tanto che la gestione operativa possa condizionare quella direzionale.

In sostanza, il sistema di PPC tende a realizzare un processo c.d. circolare, che assiste la costante attualizzazione del *forward looking* all'interno di intervalli degli intervalli di tempo prescelti (semestrali, o per le società di ridotte dimensioni preferibilmente mensili).

Per agire come strumento per la salvaguardia della continuità aziendale, il sistema PPC deve essere strettamente aderente con l'oggetto sociale¹¹⁹ e alla realtà dell'impresa misurata.

¹¹⁹ L'imprenditore deve assumere consapevolezza dell'importanza del controllo e più in generale della pianificazione aziendale, il suo impegno occorrerà in particolar modo sulla cultura valutativa sulla mappatura del dato quali-quantitativo in corrispondenza delle caratteristiche aziendali, rispetto alle quali saranno scelti i sistemi.

Ai fini del mantenimento della continuità, e quindi, propedeutico alla tempestiva valutazione dei primi segnali di crisi, il sistema dovrà valorizzare le analisi SWOT (inclusiva dei punti di forza e debolezza del ciclo reddituale e dell'organizzazione interna); una pianificazione e programmazione corrente per la gestione di efficienti informazioni sull'allocazione dei fattori produttivi, da implementare nei piani industriali, strategici e budget; ed infine, la verifica degli obiettivi raggiunti rispetto a quelli preventivati per eseguire l'analisi degli scostamenti.

Meccanismo essenziale alla creazione di valore dell'azienda, e per essere coerente e completo con l'approccio *foward looking*, il costante monitoraggio attraverso l'uso di *report* economico-finanziari, di settore (prodotto/servizio offerto) e generale (organizzando tabelle corredate, di rendiconto finanziario e dei panel di KPI finanziari, inclusi gli indici di redditività maggiormente utilizzati come ROI, ROE e ROS).

Il complesso iter lungo il quale il controllo di gestione applica il confronto tra la consuntiva analisi fra quanto programmato e quanto realizzato, viene espresso da Marasca, Marchi e Riccaboni nel 2013¹²⁰, come un momento cruciale, in quanto valutazione delle azioni poste in essere nell'esercizio ed utilizzato come strumento conoscitivo volto alla comprensione delle cause dei differenziali di performance.

Effettuare verifiche pre-consuntive, ovvero prima che possano concretizzarsi i risultati finali non modificabili, e preventive costituisce attività prerogativa del processo di controllo avanzato denominato “*Feed Forward*”.

Nasce come tentativo di superamento dei limiti di un processo di verifica tardiva, che accadrà nei successivi esercizi. È un meccanismo che rispecchia la dinamica evolutiva dei sistemi di pianificazione e controllo.

Nonostante presenti lo svantaggio di una complessità maggiore, causa della riformulazione periodica dei preventivi, consente di intervenire in aree della gestione che, a causa di disfunzioni, avrebbero una ripercussione critica sulla struttura aziendale, prima che le stesse si manifestino.

¹²⁰ Op. cit. S. MARASCA, L. MARCHI, A. RICCABONI, *Controllo di gestione, metodologie e strumenti*, 2013, cit. p. 115

Altro meccanismo che agisce sul riscontro delle performance è denominato “*Feed Back*”, che, come da definizione, ha efficacia alla fine del periodo annuale, rischiando di non intervenire tempestivamente nell’individuazione dei correttivi.

Anche in questo modello può essere intrapreso con meccanismi diversi, pertanto non sarà escludibile a priori dal precedente; sarà possibile comunque scomporre gli obiettivi in periodi brevi in cui verranno applicati controlli più frequenti, ma comunque aventi natura consuntiva.

3.3 Il Risk Management: sistema dei controlli interni e le procedure di osservazione

Negli ultimi anni è cresciuto considerevolmente l’interesse per le tematiche della gestione del rischio nell’ambito della *Corporate Governance* e si è evidenziata la necessità di disporre di un valido modello di riferimento per identificare, valutare e gestire eventi e i loro potenziali impatti in modo efficace, al fine di gestire tutte le tipologie di rischio in modo integrato.

È proprio il Codice di Corporate Governance delle Società Quotate nel 2020 che ha agito per dare un quadro normativo alla regolamentazione del Sistema dei Controlli Interni, e all’art. 6 definiva il suddetto sistema e la gestione dei rischi come “*costituito dell’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*”¹²¹; sistema le cui linee di indirizzo devono essere definite dall’organo amministrativo, in coerenza con la strategia della società e valutando annualmente l’adeguatezza e l’efficacia¹²².

Il codice pone delle “raccomandazioni” nelle quali pone delle specifiche sulle competenze, su ciascun soggetto/organo coinvolto nell’organizzazione del controllo interno. Quindi ritroviamo l’organo di amministrazione che, come più volte menzionato,

¹²¹ Comitato di Corporate Governance, *Codice di Corporate Governance*, Borsa Italiana, 2020, p. 21, cit. Per maggiori approfondimenti: <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/homepage/homepage.htm>

¹²² L’efficienza è considerata in termini di massimizzazione del sistema stesso, quindi, coinvolgendo i diversi soggetti che recepiscono i flussi informativi e riducendo le duplicazioni di attività dell’organo di controllo.

competete nella valutazione dell'adeguatezza del sistema e l'organo di controllo, che vigila sull'efficacia del controllo interno e si attiva per gestire i rischi sopravvenuti. Questa figura può coincidere con quella del CFO, in determinate strutture dimensionalmente ridotte.

Seguono le figure articolate sul più classico strutturato gerarchico in dottrina: a) il comitato di controllo interno, a supporto nell'approvazione delle relazioni periodiche di carattere finanziario e non; b) il responsabile della funzione di *internal audit*, a verifica del corretto funzionamento del sistema e che sia adeguato con le linee di indirizzo definite dall'organo amministrativo; c) le funzioni aziendali coinvolte nei controlli interni, il Risk Management d'azienda a presidio del rischio di legalità e non conformità.

Tutte le figure identificate posseggono responsabilità date dalla natura dell'incarico affidatogli e competenze corrispondenti alle funzioni che andranno a svolgere nell'organico aziendale.

I responsabili vengono nominati e revocati, con motivazione di giusta causa, dall'organo con funzione di supervisione strategica, sentito l'organo con funzione di controllo, può essere nominato un componente dell'organo amministrativo, mantenendo fede alla norma contro il cumulo degli incarichi¹²³. Devono possedere requisiti di professionalità adeguate rispetto le funzioni attribuite, e sono comunque previsti dei programmi di rotazione delle risorse per maturare competenze trasversali all'interno delle funzioni di controllo.

I responsabili collocati in posizioni gerarchiche quali controllo dei rischi e di conformità e di revisione interna, sono collocati alle dirette dipendenze dell'organo di supervisione strategica.

¹²³ Nella fattispecie non deve essere in possesso di specifiche deleghe in materia di controlli. La *ratio* dell'art. 148-bis e 144 e segg. del D.Lgs. 24 febbraio 1998, n.58 del TUF, discrimina i componenti degli organi di controllo, intesi come componenti effettivi del collegio sindacale, del consiglio di sorveglianza o del comitato di controllo sulla gestione, “*delle società emittenti strumenti finanziari diffusi fra il pubblico in misura rilevante ai sensi dell'art. 116 [...] La Consob stabilisce limiti avendo riguardo all'onerosità e alla complessità di ciascun tipo di incarico, anche in rapporto alla dimensione della società, [...] nonché all'estensione e all'articolazione della sua struttura organizzativa*”. Questo al fine di garantire una adeguata disponibilità in termini temporali per l'espletamento dell'incarico assunto, in considerazione anche dell'impegno richiesto dagli altri incarichi di amministrazione e controllo nelle società di capitali anche non quotate. Per maggiori approfondimenti si veda: <https://www.consob.it/web/area-pubblica/incarichi-componenti-organi-di-controllo>

La progettazione del sistema di controllo prevede la definizione delle regole, procedure e strutture per presidiare i rischi che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi strategici.

La normativa, in merito al rafforzamento dei controlli, ha introdotto un vero e proprio schema prevedendo un'adeguata articolazione delle funzioni di controllo su diversi livelli, posti su scala gerarchica.



Figura 5. Livelli di Controllo. Fonte. *Gestione dei Rischi Aziendali*, Ferrari, Ricci, LUISS, 2022

- I controlli di primo livello (di linea) sono svolti da risorse interne alla struttura, generalmente da parte del dirigente preposto e responsabile d'area. Sono controlli finalizzati ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni;
- I controlli di secondo livello (di conformità) vengono svolti da strutture tecniche competenti ed indipendenti da quelle del primo livello, con scopo di assicurare la corretta attuazione del processo di gestione dei rischi rispetto ai limiti operativi;
- I controlli di terzo livello (di revisione interna) sono finalizzati a trovare anomalie, violazioni di procedure e della regolamentazione, nonché a valutare periodicamente adeguatezza e funzionalità del sistema dei controlli. Sono caratterizzati dal massimo grado di indipendenza.

Al di sopra è presente l'organo di Governo, il suo operato ha il fine di supervisionare che le funzioni aziendali siano seguite da coerenza nel rispetto degli indirizzi strategici, e che le risorse siano distribuite in modo qualitativamente e quantitativamente adeguato.

3.3.1 I Controlli di Linea

La prima categoria introdotta comprende i controlli diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni. Sono effettuati dalle stesse strutture operative anche attraverso unità dedicate esclusivamente a compiti di controllo che riportano e sono responsabili delle strutture operative (il *back office* presente negli istituti di credito).

Le strutture operative sono le prime responsabili del processo di gestione dei rischi; nel corso della loro attività quotidiana devono identificare, misurare, monitorare e riportare rischi derivanti dall'ordinaria attività aziendale. Devono rispettare limiti operativi loro assegnati coerentemente con gli obiettivi di rischio e le procedure per la loro gestione¹²⁴.

Possiamo definire questo livello come sottoposto a controlli diretti da parte delle altre unità posizionate al di sopra della struttura, come anche la *governance* in generale, che persegue un obiettivo più ampio di protezione di determinate categorie di portatori di interessi per l'impresa, ma la sua efficace funzione permette la salvaguardia contro deviazioni intenzionali e accidentali, di risorse al di fuori degli obiettivi dell'azienda; assicura che i rischi siano adeguatamente indirizzati e gestiti nel successo della strategia aziendale.

Infatti, il controllo interno e la *corporate governance* sembrerebbero intrecciarsi sotto più punti di vista, considerando il primo come strettamente a supporto del secondo.

Il rispetto delle norme è un aspetto fondamentale nel meccanismo di creazione del valore ricercato nelle strutture operative, che impone che vi sia conformità alle norme, fondamentale al sostegno della costruzione di relazioni verso l'esterno ed a diminuzione dei danni reputazionali.

¹²⁴ Cfr. Banca d'Italia, *Disposizione di vigilanza per le banche. Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013*, in *Banca d'Italia*, 2013

Nell'opera di D'Onza (citato da Greco, Presti e Marchi, 2019)¹²⁵ si segnala che il controllo di conformità può avere conseguenze sullo svolgimento delle attività di gestione, sull'efficienza ed efficacia operative. Per questo motivo le attività di controllo necessitano di essere integrate alle attività della *governance*. Le attività di governo dell'azienda risultano strettamente interrelate alle altre attività di controllo ed integrate rispetto al più ampio sistema di controllo interno.

3.3.2 I Controlli di Conformità: ERM e Compliance

I controlli sui rischi e sulla conformità (c.d. “controlli di secondo livello”) come da definizione assicurano l'attuazione del processo di gestione dei rischi, il rispetto dei limiti operativi assegnati a ciascuna funzione e la conformità del rispetto alle norme dell'operatività aziendale; esse concorrono alla definizione delle politiche di governo dei rischi e del processo di gestione dei rischi¹²⁶.

Già alla fine dello scorso millennio emerge l'esigenza di dotarsi di un sistema sufficiente all'identificazione, preventiva e consuntiva, dei rischi, le corrispondenti misure di mitigazione, l'adeguato scambio di informazioni ed un monitoraggio continuo che permettesse di condurre l'impresa, coerentemente con gli obiettivi aziendali, l'assunzione di decisioni consapevoli.

L'Enterprise Risk Management nasce a fronte di questa necessità, definito per la prima volta dal *Comitee of Sponsoring Organizations della Treadway Commission* (COSO), istituita su iniziativa del settore privato americano sulla spinta degli scandali finanziari del 2001 (fallimenti Worldcom, Enron, ecc...). I lavori attuati dal COSO, a sintetizzare l'Enterprise Risk Management (ERM) – *Integrated Framework*, ispirarono l'evoluzione di tutti i modelli e sistemi di controllo interno: il modello di riferimento definito dal Comitato di Basilea 1, il Codice di Autodisciplina per le società quotate in Borsa (“Codice Preda”), il modello organizzativo richiesto ai sensi del D.Lgs. 231

¹²⁵ Cfr. G. GRECO, C. PRESTI, L. MARCHI, *Il sistema di controllo interno: evoluzione e prospettive*, Giappichelli, Torino, 2019. Cfr. G. D'ONZA, *Il sistema di controllo nella prospettiva del risk management*, Giuffrè, Milano, 2008

¹²⁶ ODCEC, *Il Risk Management Enterprise: il sistema dei controlli interni ed esterni e le procedure di asseverazione*, 2017

(responsabilità amministrativa e penale delle società per reati compiuti a vantaggio degli amministratori), di cui parleremo più avanti nella nostra trattazione.

Secondo il COSO report il sistema di controllo interno si caratterizza per essere *“un processo che coinvolge il CdA, il management e altro personale aziendale, attuato in sede di definizione delle strategie e a copertura dell'intera organizzazione aziendale, disegnato per identificare i potenziali eventi che possano influenzare l'attività d'impresa e per gestire i rischi coerentemente con il “risk appetite” offrendo la ragionevole certezza sul conseguimento degli obiettivi aziendali”*¹²⁷.

L'attività di controllo racchiude un concetto di controllo più dinamico che si allinea con gli obiettivi dell'impresa; un concetto che si estende oltre la tradizionale area finanziaria ma inteso come attività che coinvolge tutti i soggetti attivi dell'impresa, quindi percepito come parte integrante dei comportamenti e delle attività delle persone.

Il sistema di controllo descritto nel COSO framework, nella sua rivisitazione del 2007, è costituito da 8 componenti interconnessi e integrati con i processi gestionali:

- *Internal Enviroment*, cultura manageriale;
- *Objective Setting*, controllo in linea con le strategie;
- *Event Identification*, identificazione e registrazione eventi;
- *Risk Assessment*, individuare e valutare i rischi;
- *Risk Response*, processi per gestire i rischi individuati;
- *Control Activities*, insieme di controlli selezionati per la gestione dei rischi;
- *Information & Communication*, comunicazione inerente ai rischi;
- *Monitoring*, verifica efficacia ed efficienza dei controlli.

¹²⁷ COSO – Comitee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2004

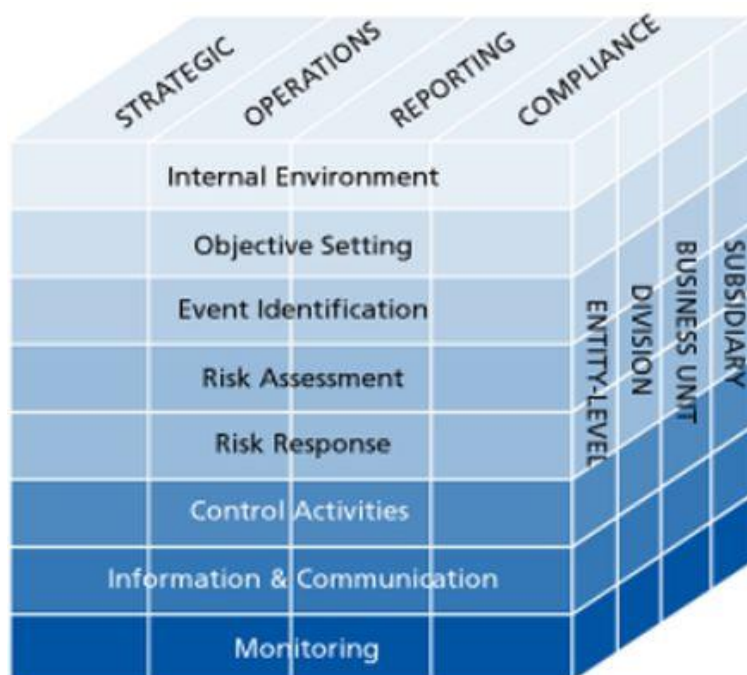


Figura 6. COSO framework

L'approccio dell'ERM fortemente integrato nell'organizzazione facilita il coinvolgimento di più livelli aziendali nella realizzazione del processo di gestione del rischio.¹²⁸

Il Risk Management aziendale ha un ruolo fortemente integrato nel tessuto imprenditoriale; la stessa funzione dell'organo sostiene la sua attività nel contesto Industriale, avendo come obiettivo generale di garantire la protezione dell'impresa dagli eventi sfavorevoli e dai loro effetti generando valore sostenibile per i propri *stakeholder*. Offre supporto alla strategia attraverso una valutazione quantitativa e un *focus* sui rischi più significativi, sulla protezione del *brand* e promuove la diffusione della cultura del rischio attraverso l'insieme combinato di valori, attitudini e comportamenti, che determinano l'impegno di un'azienda a prendere decisioni *risk based*.

Nel contesto Finanziario, non controlla solo i parametri finanziari delle banche, ma partecipa all'intero processo finanziario con: previsioni del valore atteso (es. rettifiche del valore di credito); le misurazioni prospettiche del capitale per la pianificazione e il

¹²⁸ HSPI, *Enterprise Risk Management e linee guida dello standard ISO 31000*, a cura di C. Pomodoro, T. Luccini, Bologna, luglio 2012

monitoraggio; e le valutazioni sulla concessione del credito e le attività di copertura del debito.

Rientrando nello specifico ambito di competenze, ERM mette in atto il processo di gestione dei rischi, tramite il quale, con l'ausilio dell'intero gruppo e degli ulteriori soggetti coinvolti, comunicano ai livelli gerarchici, dopo aver opportunamente effettuate le dovute misure e valutazioni, i rischi assumibili nei diversi segmenti, cogliendone, in una logica integrata, anche le interpretazioni corrispondenti all'evoluzione del contesto esterno¹²⁹.

L'obiettivo del gruppo (Group Risk Assessment – GRA) è fornire al Top Management, al Comitato Controllo e Rischi e al CdA un report contenente dapprima gli eventi rilevanti di rischio che possono manifestarsi nel compimento dei quotidiani processi aziendali e il loro impatto sull'operatività, in seguito un quadro di riferimento che definisca, in coerenza con il modello di business e il piano strategico, la propensione al rischio, i limiti di rischio, le politiche di governo dei rischi ed i processi per attuarli; questa classificazione è definita *Risk Appetite framework (RAF)*.



Figura 7. Processo di Risk Management. Fonte, *Elementi di Risk Management*, Ferrari, Ricci, LUISS, Roma, 2022

Il processo in cui si sostanzia l'attività comprende 4 fasi:

- *Identification*: vengono identificati i principali profili di rischio in grado di compromettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali, incluso il contesto competitivo esterno, e vengono racchiusi in un *risk model*;
- *Assessmet*: si definisce e aggiorna la metodologia e gli strumenti usati per la classificazione e misurazione degli eventi di rischio identificati.

¹²⁹ M. FERRARI, S. RICCI, *Elementi di Risk Management – Teoria del Rischio e Funzione Risk Management*, LUISS Guido Carli, Roma, 2022. Cfr. Nuove disposizioni di vigilanza prudenziale per le banche, art. 3.j., Sez. I, Titolo V, Capitolo 7

È una valutazione più ampia in quanto comprende il rischio in termini di impatto e probabilità di accadimento; per questa ragione, una volta definito il grado di *risk appetite* a cui propende l'impresa, ciascun evento di rischio viene misurato in termini di probabilità e di impatto, secondo i valori e le classificazioni definiti nelle scale di *risk scoring*.

In queste scale gli *score* sono identificati, come detto, su fattori intimi dell'azienda, ed i valori esprimono le probabilità e impatti ritenuti critici, e non, per l'impresa.

Le tecniche di valutazione usate rientrano su tecniche quali-quantitative sulla base di metriche economico-finanziarie (es. EBITDA di budget, *cash flow*, oneri finanziari, ecc...). I rischi rilevati e valutati in corso di *assessment* sono rappresentati nella *Heat Map*, al fine di fornire un quadro di insieme ed evidenziare i rischi rilevanti in funzione delle soglie di significatività definita dal management.

I fenomeni riscontrati nelle scale di *scoring* possono includere anche fattori qualificanti del rischio come la persistenza dell'impatto (l'arco temporale nel quale si prevede che l'evento produrrà i suoi effetti negativi) e la velocità di accadimento (le considerazioni di maggior rilevanza vengono attribuite a situazioni di rischio che si verificano senza particolari segnali premonitori);

- *Mitigation*: le azioni di mitigazione da attuare al fine di ridurre l'esposizione delle cause scaturenti il rischio.

Si definisce un piano di azione attraverso la formalizzazione delle attività e l'attribuzione delle responsabilità di attuazione. Concentrandosi sui rischi prioritari, si approfondiscono le contromisure da intraprendere, attraverso piani di *contingency*, ridisegno dei processi evitando di compiere attività ritenute rischiose o inaccettabili da un punto di vista di rischi correlati.

- *Monitoring*: modalità nel quale si costruiscono gli strumenti per il monitoraggio dell'esposizione nel tempo, piani di azione e misurazione della loro efficacia.

A tale scopo si sviluppa un set di indicatori di rischio chiave, *Key Risk Indicator* (KRI), per la periodica evoluzione; sulla base di ciò si sviluppano strumenti di *early warning* a supporto dei processi decisionali.

Il *Reporting* rappresenta un elemento fondamentale della gestione dei rischi in quanto fornisce al management informazioni utili per assumere decisioni consapevoli e ponderate quando sussistono delle caratteristiche essenziali quali: rilevanza, coerenza e interrelazione, tempestività e chiarezza.

Tra le varie formulazioni di *framework* per l'attuazione di un ERM troviamo la ISO 31000, che si propone come linea guida utile alla facilitazione e continuo miglioramento organizzativo dei processi svolti dal ruolo di ERM.

Come precedentemente esposto troviamo alcune delle stesse funzioni già stilate dal COSO, in quanto il principio ISO 31000 ne recepisce molti di quelli in esso contenuti: la funzione strettamente integrata con tutti i processi aziendali e di supporto per attuare decisioni più consapevoli; si basa su migliori flussi di informazioni, basandosi su dati storici ma anche pareri e previsioni. Poi ve ne sono altri che servono ad implementare il modello, fornendo da evoluzione e miglioramento, quali ad esempio: l'approccio caratterizzato da sistematicità e puntualità tale da favorire maggiore efficienza nella confrontabilità e reperibilità dei risultati; è trasparente e coinvolge gli *stakeholder* e coloro che prendono le decisioni ad ogni livello organizzativo, assicurando una opportuna rappresentazione dei punti di vista di questi soggetti in considerazione della determinazione dei criteri di valutazione dei rischi.

Ad ogni modo nel complesso, dovrebbe sviluppare strategie per misurare e migliorare il livello di maturità della gestione dei rischi come per tutti gli altri aspetti dell'organizzazione.

L'approccio ISO 31000 sostiene la necessità della integrazione delle attività che supportano il processo all'interno; questo alleggerisce la struttura organizzativa demandando alla gestione di *Audit* il compito di monitorare il funzionamento del sistema individuando le aree di "sofferenza" e/o "eccellenza".

Nell'interesse di facilitare, coordinare e consolidare i risultati, le prassi e i meccanismi, viene integrata in tutti i livelli una funzione di *Chief Risk Officer* (CRO) ed è essenziale ai fini del funzionamento dello stesso, che il sistema di controllo interno sia evoluto e in linea tanto con i cambiamenti esterni quanto gli interni¹³⁰.

Parte integrante dei controlli di secondo livello è la Funzione di *Compliance* che opera con la responsabilità di contribuire alla definizione ed implementazione di un processo

¹³⁰ Op. cit. HSPI, *Enterprise Risk Management e le linee dello standard ISO 31000*, p. 5-8

strutturato di analisi e gestione dei rischi in merito a sanzioni legali o amministrative, perdite operative, deterioramento della reputazione aziendale mediante l'uso di codici di condotta e *best practice*.

Il Responsabile della Funzione *Compliance* e la sua struttura hanno possibilità di accesso a tutti i dati, alle informazioni ed ai beni aziendali necessari allo svolgimento della propria attività, a tal fine possono relazionarsi con tutte le persone che lavorano in azienda nel rispetto delle normative statutarie. Tutte le informazioni devono essere trattate con professionalità e riservatezza allo scopo dell'espletamento della propria funzione, e non possono essere divulgate all'esterno se non per procedure in essere.

Anche sotto questo profilo si parla di azioni tempestive e preventive in merito a potenziali cambiamenti rilevanti il profilo dei rischi o del Sistema di Controllo Interno di riferimento, oppure in merito a gravi carenze o violazioni.

Il principale obiettivo è quindi quello di strutturare un Sistema che sia in grado di proteggere l'azienda dai rischi di carattere legale e reputazionale e dimostrare nel caso di violazione di norme, che l'azienda ha dispiegato il massimo sforzo per implementare un programma di *Compliance* aziendale adeguato ed efficace.

Su base annuale il Responsabile *Compliance*, basandosi sulle metodologie di analisi e valutazione dei rischi, definisce il piano di attività (*Compliance Plan*), che individua le specifiche aree di intervento, proponendo una pianificazione temporanea delle stesse e la quantificazione dei fabbisogni in termini di risorse in relazione alle specifiche necessità.

La presentazione del piano deve essere passata al controllo dell'Amministratore delegato e successivamente al parere del Comitato Controllo e Rischi e dell'Organismo di Vigilanza.

Su base semestrale invece, il responsabile redige una relazione all'alta direzione e al Collegio sindacale sulla propria attività e sullo stato di avanzamento del piano. Trimestralmente, infine, viene fornita all'Organo di Vigilanza un'informativa del monitoraggio in tema 231 (responsabilità amministrativa e penale) e sulle principali

risultanze degli interventi effettuati; con la stesse si recepiscono anche i risultati delle analisi effettuate dalla funzione di *Interna Audit*¹³¹.

3.3.3 La Revisione Interna: *Internal Audit*

L'*Internal Audit*, secondo quanto enunciato dal *The Institute of Internal Auditors* (IIA), è un'attività che “*fornisce servizi indipendenti e obiettivi di assurance e consulenza*” e come gli altri livelli di controllo, “*è finalizzata al miglioramento dell'efficienza ed efficacia dell'organizzazione*”.

Assiste l'organizzazione nel perseguimento dei propri obiettivi tramite un approccio professionale sistematico, che genera valore aggiunto in quanto finalizzato a valutare e migliorare i processi di Controllo e di Gestione dei rischi.¹³²

La funzione è descritta nel documento manuale presente nella governance, che deve rappresentare oltre alle metodologie e agli strumenti di cui la funzione è dotata, anche i rapporti con le altre strutture aziendali e con gli organi di Governance.

Il personale che compone l'organo è altamente competente e approfondisce le origini degli obiettivi strategici, definiti e declinati nel Piano Strategico e nel Piano Industriale, stabiliti dal Top Management, perché il disegno del sistema di controllo deve sempre tenere conto di quali obiettivi si vuole raggiungere nel medio-lungo periodo.

Il processo di *audit* si compie con la redazione del Piano di Audit, che si compone di procedure, quali: pianificazione, test e valutazioni sui risultati, stesura di un *report audit* delle aree di intervento e *Follow up*.

Come in tutte le fasi di controllo, stabilire l'oggetto della verifica, costituisce il tassello iniziale per le verifiche susseguenti. Perciò, la funzione costituisce il c.d. *Audit Universe*, rappresentato da tutti gli elementi che possono risultare oggetto dell'attività di audit. Le varie *unit* aziendali vengono raggruppate per modello di business, collocazione geografica e struttura.

¹³¹ F. ALBIERI, D. ANGELINI, *La Funzione Compliance*, a cura di M. Ferrari, S. Ricci, LUISS Guido Carli, Roma, 2022

¹³² The Institute of Internal Auditors, *Standard per la pratica professionale dell'Internal Audit (standard)*

Definiti gli oggetti, segue un processo di valutazione dei rischi, sistematico a stabilire quali eventi, in termini di possibilità di realizzazione, potrebbero influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

$$\begin{array}{l} \text{IMPATTO X PROBABILITA' = RISCHIO INERENTE} \\ \text{RISCHIO INERENTE – CONTROLLI INTERNI = RISCHIO RESIDUO} \end{array}$$

Formula 1. Analisi di valutazione del rischio in termini di impatto e probabilità di accadimento in riferimento dell'ambiente di controllo. Fonte. Dott. Albieri, Il ruolo strategico dell'Internal Audit e la valutazione del Sistema dei Controlli Interni, LUISS, 2022

Il Reporting riassume i contenuti dell'attività svolta chiarendo l'oggetto analizzato, e gli obiettivi. Parte rilevante assume l'interpretazione delle criticità individuate durante la fase di verifica, assieme a qualsiasi altra informazione che permette di identificare il fenomeno.

Infine, l'*Internal Audit* deve monitorare e documentare il superamento delle carenze identificate e l'implementazione delle azioni correttive formulate dal top management, questo è ciò che accade nella fase di *Follow up*. L'insieme delle operazioni, pertanto, verificheranno i risultati del piano di azione che il management ha concordato di attivare al termine dell'intervento di audit.

L'essenza delle verifiche di *Follow up* aggiunge valore al singolo processo di audit, sottolineando a posteriori l'importanza di risolvere le problematiche rilevate. Il processo delle verifiche periodiche aiuta il management e gli *owner* a esercitare le azioni correttive rispetto alle scadenze¹³³.

Grande rilevanza assume la condivisione dei piani di azione agli altri organi di Governo, definendo per ogni criticità raccomandazioni e suggerimenti dello stesso *auditor* per l'eliminazione o riduzione delle criticità. Inoltre, la risposta del Management ha un ruolo chiave nella risoluzione dei momenti di criticità riscontrati negli oggetti analizzati; acquisendo maggiore consapevolezza necessaria all'avvio delle azioni correttive durante il processo di audit, il management condivide l'esistenza delle problematiche da

¹³³ F. ALBIERI, *Internal Audit, Risk Management, Compliance. Il ruolo strategico dell'Internal Audit e le valutazioni del Sistema dei Controlli Interni*, a cura di M. Ferrari, S. Ricci, LUISS Guido Carli, Roma, 2022

affrontare, la fattibilità delle azioni di miglioramento e la scadenza per l'attuabilità e condivide i risultati dei piani agli *owner* in un'ottica di miglioramento continuo.

Capitolo IV.

La crisi che può coinvolgere l'impresa

4.1 Adeguati assetti e allerta di crisi

Gli assetti menzionati dalla disciplina in esame, come abbiamo avuto modo di osservare nei precedenti capitoli dell'elaborato, sono menzionati dall'art. 2086 c.c., che chiarisce che gli assetti devono risultare adeguati *“alla natura e alle dimensioni dell'impresa”*; tale espressione è ripresa anche dall'art. 2214, co.2, c.c., in tema di scritture contabili ed anche in materia societaria nel disposto sul CdA di S.p.A.¹³⁴.

Quanto al controllo sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo e contabile, esso attiene sia alla capacità del sistema di evitare, o comunque individuare tempestivamente, errori o irregolarità, sia all'idoneità di riscontrare correttamente i fatti di gestione nella contabilità e nel bilancio.

Entrambi i doveri in questione sono vigilati dall'osservanza della legge e dello statuto da parte del soggetto preposto (art. 2403 c.c. identifica il Collegio sindacale come organo preposto a tale funzione), anche se per l'adeguatezza dei sistemi e procedure aziendali, il controllo sindacale non richiede, a meno di specifici indici di rischio, “un riesame analitico dei singoli fatti di gestione”; nonostante comunque abbia luogo il sintetico giudizio di adeguatezza svolto dai sindaci per i singoli fatti gestori per assicurare l'adeguatezza dell'organizzazione imprenditoriale¹³⁵.

Il concetto di “adeguatezza” risulta caratterizzato per sua natura, da un elevato grado di aleatorietà; di conseguenza se fosse stato presentato un giudizio negativo sulla sussistenza del requisito, sarebbe stato connaturato di fondatezza solamente “qualora

¹³⁴ Articolo 2381, co. 5, c.c.: “[...] Gli organi delegati curano che l'aspetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al Consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione [...]”. Inoltre al comma 3 si specifica che il CdA sulla base di queste informazioni ricevute, valuta l'adeguatezza degli assetti OAC, e sulla base della loro elaborazione, esamina i piani strategici ed industriali.

¹³⁵ S. AMROSINI, *L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di tutela nel quadro normativo riformato*, in *Il caso.it*, ottobre 2019. www.blog.ilcaso.it

siano violati gli elementari paradigmi che le scienze aziendali, le prassi ed i principi hanno comunemente adottato nel tempo”¹³⁶.

Uno degli aspetti rilevanti della dottrina aziendalistica, sta nella predisposizione attenta e ponderata di piani economici, patrimoniali e finanziari coerenti nell’ottica della prevenzione della crisi e della sua tempestiva emersione¹³⁷.

Pertanto, si evince il nesso fra adeguatezza degli assetti dell’impresa e la tempestiva adozione e attuazione delle misure atte al superamento della crisi e l’importanza che connette gli assetti OAC alla rilevazione della crisi sul suo insorgere.

Con riferimento alla necessità che venga individuata e comunicata senza indugio la situazione di crisi, sono stati individuati dalla Raccomandazione UE del 2014 i c.d. *early warning* per l’allerta anticipata, che pongono il loro *focus* sulle possibilità di “salvare” una azienda entrata nel contesto di crisi concentrando le iniziative di risanamento nelle prime fasi di comunicazione tempestiva, prima che diventi irreversibile anche con l’ausilio di uno strumento messo a disposizione dall’ordinamento.

Con specifico riferimento alle misure di allerta e di composizione assistita della crisi, l’art. 25-*octies* pone a capo degli organi di controllo l’obbligo di verifica che l’organo amministrativo compia valutazioni periodiche sull’adeguatezza degli assetti OAC *in primis*, assieme alle eventuali cause che facciano presumere uno stato di crisi.

La corretta funzionalità degli assetti trova ulteriore conferma nella provvidenziale emersione della crisi per la fruizione di un meccanismo di misure premiali stabilite dall’art. 25-*bis*; in cui la tempestività dell’iniziativa dell’organo è subordinata all’effettiva idoneità degli assetti OAC.

Di contro, il CCII, secondo le modifiche attuate con l’introduzione del d.lgs. 17 giugno 2022, n.83, all’art. 3, co.4 costituisce segnali per la previsione tempestiva dell’emersione della crisi d’impresa, alla lettera:

¹³⁶ P. MONTALENTI, *Gestione dell’impresa, assetti organizzativi e procedure di allerta*, in *Nuova disciplina delle procedure concorsuali*, Torino, 2019, p. 485 cit.

¹³⁷ Un esempio è il Piano di Tesoreria, indispensabile al monitoraggio della sostenibilità dei debiti in chiave prospettica. Con elemento fondamentale quello della stagionalità (settori come il turismo).

- a) *l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30gg pari o oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;*
- b) *l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 90gg di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;*
- c) *l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di 60gg o che abbiano superato almeno da 60gg il limite degli affidamenti ottenuti [...].*

Purtroppo per molti fattori, quali il sottodimensionamento, assenza di monitoraggio e pianificazione conforme, capitalismo familiare, molte delle aziende italiane di piccole o medie dimensioni, si promuovono processi tempestivi di ristrutturazione secondo procedure di allerta e composizione assistita della crisi (come recitano gli artt. 12 e segg. del CCII).

Difatti, l'art. 12, co. 1, d.lgs. n.14/2019, precisa che: *“costituiscono strumenti di allerta gli obblighi di segnalazione posti a carico dei soggetti di cui agli artt. 14 e 15, finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore dal codice civile, alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione”*; si può, pertanto, ritenere che l'obbligo organizzativo funzionale alla rilevazione della crisi, andrà ad assumere una denotazione a contenuto speciale, cui potrebbe derivare un obbligo di osservanza in sede di rilevazione tempestiva degli indicatori di crisi, vincolando così gli amministratori a questa scelta organizzativa secondo questa specifica prospettiva¹³⁸.

Seguendo una logica di *risk approach*, si rende necessario istituire, ove mancanti o inappropriati, appositi flussi informativi e report periodici sull'andamento economico-finanziario dell'azienda, dai quali risultino anche le situazioni debitorie oggetto di specifiche previsioni nel Codice della Crisi.

L'art. 25-novies, come modificato dal d.lgs. 83/2022 convertito con la Legge 122/2022, identifica nell'Istituto nazionale delle previdenza, quello per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, l'Agenzia delle entrate e quella delle entrate-Riscossione, dei creditori pubblici qualificati per l'invio all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di

¹³⁸ Op. cit. M. BILLI, *Codice della crisi d'impresa: adeguati assetti organizzativi e ruolo degli amministratori*, 2020

controllo, avvisi con il sussistere di situazioni soglia, sia di ordine temporale che quantitativo di carattere economico; nel complesso si tratta di casi di ritardo nel versamento di contributi previdenziali (oltre 90gg), di debiti per premi assicurativi scaduti, debiti scaduti e non versati sull’IVA, risultati dai dati delle liquidazioni periodiche.

Questo vale anche per gli Istituiti di credito, che dovranno avvisare l’organo di controllo quando (valutando eventuali sintomi di una crisi futura) opereranno variazioni o revoche negli affidamenti. Come per il precedente caso, gli organi di controllo si accerteranno che l’organo amministrativo abbia valutato costantemente l’adeguatezza dell’assetto organizzativo dell’impresa, procederanno, quindi, ad azionare denunce presso l’organo di composizione della crisi (OCRI) qualora dovessero sussistere casi di inerzia di quest’ultimo¹³⁹.

La dottrina del codice della crisi pone l’accento sul termine “costantemente”, ampiamente utilizzato nonché valutato tra i primi doveri del CdA e quindi degli amministratori non esecutivi.

La definizione viene considerata dall’autore Mirone, come un termine questo eccessivo, dato che nessuna attività di controllo può essere effettuata in maniera permanente, se non per incarico rimandato ai sistemi di sicurezza informatica, anche viene ricordato che l’adeguatezza degli assetti non può essere delegata a tali misure.

Sotto il punto di vista letterario, l’avverbio “costantemente” deve essere interpretato e adattato con senso di “opportuna intensità”, stabilendo un limite temporale massimo di verifica , lungo il cammino dell’adeguatezza degli assetti, con cadenza trimestrale (prescindendo da l’attivazione di elementi di allarme); è un termine temporale che riprende il periodo massimo di tre mesi per la domanda di accesso alle misure premiali se l’imprenditore intende accedere al procedimento di composizione negoziata, tramite istanza all’OCRI, termine che coincide peraltro, con la cadenza trimestrale delle riunioni dell’organo collegiale di controllo *ex art. 2404 c.c.*; in caso di delega della “costante” verifica e valutazione, come presidio di aver correttamente mantenuto con

¹³⁹ A. CAMPAGNARO, *Gli adeguati assetti organizzativi ed il sistema dei controlli interni*, Bari, 2019

costanza gli assetti in modo adeguato, spetta all'amministratore delegato che l'obbligo di intervenire autonomamente per fronteggiare fenomeni di inadeguatezza¹⁴⁰.

Il percorso che hanno seguito le procedure di allerta ha luogo con la fissazione dell'art. 4 della Legge 19 ottobre 2017, n. 155, con il quale si disciplinano le procedure sopracitate e la composizione assistita della crisi, che implicano la creazione di una sorta di fase preliminare al di fuori della competenza dell'organo giudiziale, attivabile dall'imprenditore debitore.

La procedura viene gestita dall'esperto nominato presso la Camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura, il quale dopo un'analisi sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria, ha il dovere di disporre senza indugio l'audizione del debitore e, se presente, l'organo di controllo della società, per raggiungere una soluzione da concordare successivamente con i creditori e soggetti interessati, per il superamento delle condizioni di squilibrio patrimoniale, economico o finanziario¹⁴¹.

La Commissione Rordorf, autrice dell'introduzione delle "procedure di allerta e di composizione assistita della crisi", ha posto un punto di incontro tra i soggetti interessati e gli organismi adibiti alla composizione della crisi.

L'obiettivo era quello di arginare danni scaturiti dalle tempistiche protratte delle situazioni di crisi, incentivando il ricorso alle procedure di regolazione della crisi grazie agli organi di controllo societari, al revisore e alle società di revisione (come presidio di allerta esterno) cui è riconosciuto il compito di immediata notifica agli organi di amministrazione (allerta interna) circa fondati indizi di una crisi e/o in caso di omessa o inadeguata risposta da parte di quest'ultimo, di informare tempestivamente l'organismo dedicato all'assistenza del debitore nella composizione assistita della crisi.

In risposta all'emersione della crisi e, strettamente correlata all'implementazione e controllo degli adeguati assetti OAC, l'art. 3, co.3, lett. c), CCII, richiama la possibilità di poter ricavare *"le informazioni necessarie a utilizzare la "lista di controllo" particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'art. 13, co. 2"*; la "lista di controllo"

¹⁴⁰ A. MIRONE, *L'organizzazione dell'impresa societaria alla prova del codice della crisi: assetti interni, indicatori e procedure di allerta*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale*, 2020

¹⁴¹ Cfr. art. 12, commi 1 e 2, CCII

particolareggiata ed il test pratico sono parte della procedura, prevista dal citato art.13, accessibile tramite la piattaforma telematica gestita da Unioncamere per accedere alla composizione negoziata della crisi d'impresa, che “*consente all'imprenditore, che si trova in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario, di perseguire il risanamento dell'impresa con il supporto di un esperto indipendente che agevoli le trattazioni con i creditori e altri soggetti interessati*”¹⁴².

Sono numerosi i documenti tecnici in forma di “*check list*” che dovrebbero supportare l'organo amministrativo e/o il consulente nella riflessione sullo stato degli assetti e sulla eventuale possibilità che vengano modificati e/o integrati.

Il test pratico e la “*check list*”, richiamati nell'art. 3, co. 3, lett. c), CCII, rispondono oggi a quanto richiesto dalla direttiva *insolvency*, che sollecitava gli Stati membri a rendere disponibili on-line informazioni sugli strumenti di allerta precoce e liste di controllo particolareggiate per i piani di ristrutturazione che fossero, adeguate alle esigenze delle PMI e di agevole consultazione e recanti indicazioni per la loro redazione.

La direttiva *insolvency* (Direttiva UE 2019/1023) recepita con il d.lgs. 17 giugno 2022, n. 152, pone nei confronti dell'imprenditore una situazione di imprescindibile comunicazione per le anomalie riscontrate, in quanto le informazioni esaminate all'interno (in virtù dell'obbligo di vigilanza dei soggetti interni) ed all'esterno (da parte degli enti pubblici qualificati), vengono comunicate direttamente all'imprenditore che agirà su iniziativa volontaria per l'utilizzo dell'adeguato strumento per il risanamento della crisi¹⁴³.

Ulteriore elemento di novità è individuato nell'art. 16 della direttiva, che disciplina i Piani di Ristrutturazione soggetti ad Omologazione, nel cui ambito l'imprenditore in stato di crisi o insolvenza possa soddisfare i propri creditori, rimasti parzialmente o interamente insoddisfatti, previa suddivisione degli stessi in classi, in cui vengono raggruppati creditori detentori di omogenei interessi di natura economica, distribuendo

¹⁴² E. ROSSI, S. CARICASULO, A. COPPOLA, M. MOROLLI, M. NARDINOCCHI, *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabilità luce del riformato art. 3 del codice della crisi e dell'insolvenza*, a cura della Commissione Diritto Societario, ODCEC, giugno 2023, pp. 35-36 cit.

¹⁴³ Cfr. Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione Europea, *Direttiva UE 2019/1023 del 20 giugno 2019*, in *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*, 2019 <https://eur-lex.europa.eu>

l'utile generato dal suddetto piano derogando opportunamente, agli articoli 2740 e 2741 c.c. in tema di *par condicio creditorum*.

Inoltre, viene istituito, come strumento di composizione assistita per la risoluzione della crisi, lo strumento di composizione negoziata (già precedentemente inserito con il Decreto-legge 24 agosto 2021, n. 118), aggiungendo nell'art. 6 che fosse stata istituita una piattaforma telematica accessibile agli imprenditori, iscritti nel registro delle imprese, o a professionisti da questi delegati, che contiene indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento e un protocollo della composizione negoziata (art. 13, comma 2, CCII).

Il contenuto del protocollo è definito dal decreto dirigenziale del Ministero della giustizia 118/2021, poi aggiornato nel 2023, e fornisce indicazioni sui punti innanzi detti: test pratico, *check list*, protocollo della composizione negoziata e indicazioni per formulare proposte alle parti interessate.

Nello specifico, il test pratico e la *check list* sono strettamente legati agli adeguati assetti OAC.

L'obiettivo del test, che costituisce una sorta di autodiagnosi, è quello di “consentire una valutazione preliminare della complessità del risanamento attraverso il rapporto tra entità del debito che deve essere ristrutturato e quella dei flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al suo servizio”, col fine di rendere evidente il grado di difficoltà che l'imprenditore dovrà affrontare e quanto il risanamento dipenderà dalla capacità di adottare iniziative in discontinuità¹⁴⁴.

Il test pratico richiede, nel momento di accesso nella piattaforma on-line, l'inserimento degli andamenti economici, in cui si avrà al numeratore l'entità del debito complessivo corrente da ristrutturare e al denominatore i flussi della gestione economia su base annua:

DEBITO DA RISTRUTTURARE / FLUSSI DA DESTINARE ALLA COPERTURA

Formula 2. Indicatore chiave per valutare lo stato di difficoltà aziendale e quindi comprendere l'entità del risanamento.

Fonte. L. GAMBI, *Ratio e funzionamento del test pratico per l'accesso al percorso di risanamento*, in *Diritto della Crisi*, 2021

Op. cit. E. ROSSI, S. CARICASSULO, A. COPPOLA, M. MOROZZI, M. NARDINOCCHI, *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili alla luce del riformato art. 3 del codice della crisi e dell'insolvenza*, p. 37; cfr. L. GAMBI, *La ratio ed il funzionamento del test pratico per l'accesso al percorso di risanamento*, in *Diritto della Crisi*, dicembre 2021 <https://diritodellacrisi.it>

Al fine di sviluppare un rapporto tra debito da ristrutturare e flussi destinati alla sua copertura, vengono utilizzati i campi compilati basati su dati affidabili conferiti dall'imprenditore, l'equazione presenterà un numeratore rappresentato sostanzialmente da un dato di "stock", assunto al momento della predisposizione del test, e un denominatore rappresentato da un dato prospettico di sintesi, assunto su base annua.

Il risultato di tale rapporto esprime il numero di anni occorrenti per soddisfare, attraverso i flussi della gestione, l'indebitamento complessivo aziendale. Tanto maggiore sarà il risultato del test pratico, tanto più compromessa apparirà la situazione di difficoltà aziendale, e di conseguenza, tanto maggiore sarà il grado di difficoltà del percorso di risanamento¹⁴⁵.

L'entità del debito da ristrutturare (valore A) è dato dalla sommatoria di:

- (+) debito scaduto;
- (+) debito riscadenzato o oggetto di moratorie;
- (+) linee di credito bancarie utilizzate dalle quali non ci si attende il rinnovo;
- (+) rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni;
- (+) investimenti relativi a programmate iniziative industriali;
- (-) ammontare di risorse ritraibili dalla dismissione dei cespiti o rami d'azienda compatibili con il fabbisogno industriale;
- (-) nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti;
- (-) stima dell'eventuale utile calcolato prima delle gestioni finanziarie o margine operativo netto (EBIT) negativo nel primo anno.

Ove l'imprenditore avesse già predisposto un compiuto piano aziendale al momento dell'accesso alla piattaforma, il test potrà beneficiare di elementi di maggiore chiarezza ed analiticità in relazione ai flussi prospettici.

I Flussi destinati alla copertura del debito (valore B) sono derivanti dalla gestione ordinaria, su base annua, e sono il risultato della sommatoria di:

¹⁴⁵ Se ad esempio il risultato fosse 1, vorrebbe dire che il debito aziendale è integralmente coperto dai flussi della gestione corrente nell'arco di un anno; se fosse pari a 2 per soddisfare l'indebitamento occorrerebbero invece, due anni. Ove lo stesso non dovesse superare l'unità, le difficoltà sono considerate molto contenute.

- (+) MOL prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime;
- (-) investimenti di mantenimento annui a regime;
- (-) imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte.

Se il rapporto fosse $1 <$ ma ancora inferiore < 2 , l'imprenditore potrà verosimilmente fronteggiare la situazione di difficoltà attraverso i risultati della gestione corrente. Se fosse $2 <$ ma inferiore < 3 , la situazione sarà possibile da risanare ma solo se l'imprenditore attui rilevanti iniziative industriali, data la scarsa efficacia della gestione corrente di coprire la quantità di indebitamento. Se il rapporto dovesse crescere sino ai 5 o 6 punti la gestione aziendale diretta, in capo all'amministratore, non potrà essere giudicata sufficiente al processo di risanamento.

Laddove il risanamento del debito dipendesse dalle iniziative di carattere industriale avanzate dall'imprenditore, il piano redatto diventerebbe centrale “nel corso della composizione negoziata per individuare le proposte da formulare alle parti interessate la soluzione idonea per il superamento della crisi”¹⁴⁶

La *check list*, nell'illustrazione della sezione II dell'allegato del D. M. Giustizia, si sostanzia in una lista di controllo strutturata come questionario, rispondendo al quale si ottengono delle indicazioni operative per la redazione del piano che, tuttavia non devono essere considerate vincolanti, in quanto ogni singolo piano d'impresa è la somma di una serie di variabili connesse con il tipo di attività, dimensione e complessità della rispettiva azienda.

Lo strumento non tende a rappresentare unicamente la parte matematica e grafica, ma consta di un processo di analisi dell'impresa, del suo stato e della manifestazione delle difficoltà percepite dall'imprenditore.

La *check list* è costituita da 6 paragrafi, pertinenti tanto in materia matematico-quantitativa che descrittiva:

1. Requisito dell'organizzazione dell'impresa, per verificare la presenza di una adeguata organizzazione aziendale;

¹⁴⁶ *Ibid.* p. 39, cit.; cfr. articolo 21 CCII

2. Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente, per verificare la presenza di un sistema costruito alla rilevazione e monitoraggio delle principali poste in bilancio;
3. Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi, previa analisi delle ragioni di natura aziendale e non che possano aver cagionato la situazione negativa;
4. Proiezioni dei flussi finanziari, basate su stime essenzialmente economiche e loro declinazione in prospettiva finanziaria;
5. Risanamento del debito, con verifica della sostenibilità del riscadenzamento e rinegoziazione del debito sulla base dei flussi generabili in continuità diretta;
6. Gruppi di imprese, modalità di redazione del piano d'impresa nel caso ci si trovi di fronte ad aggregati aziendali.

L'imprenditore non è solo nella compilazione del documento, infatti molte delle aree del questionario vengono trattate con l'ausilio professionale dell'Esperto, che affianca l'imprenditore, valute le ipotesi di risanamento ed è incaricato, entro il termine di 180gg, di individuare una soluzione percorribile. Al termine dell'incarico redigerà una valutazione che verrà inserita nella piattaforma unica nazionale e comunicata all'imprenditore

Nell'analisi vediamo come "lista di controllo" costituisce il punto di confronto tra quanto indicato nel piano e l'affidabilità dei processi che hanno portato alla costruzione dei valori prospettici futuri. La principale importanza dello strumento sta nelle possibilità date all'Esperto di valutare attraverso le risposte, com'è strutturata l'organizzazione ed il modello di business.

È pertanto, di tutta evidenza, che senza una adeguata struttura degli assetti OAC, l'imprenditore non avrebbe modo di sfruttare efficacemente la "lista di controllo" e potrebbe rivelarsi improduttivo l'intervento di risanamento.

4.2 Indici e indicatori aziendali della crisi secondo il CCII

L'adeguatezza degli assetti e la risultante tempestiva emersione della crisi rappresentano un *unicum* nei modelli di allerta precoce (*early warning*), che infatti rendono possibile il

processo di segnalazione e prevenzione solo qualora si abbia strutturato degli assetti in grado di fornire indicazioni attendibili sulle reali prospettive di continuità aziendale e sulla reale capacità di far fronte alle obbligazioni assunte nel tempo.

Nonché, la stessa adeguatezza, sia funzionale all'implementazione degli strumenti idonei alla prevenzione del rischio di crisi; nello specifico passare da una visione *forward looking* con un tradizionale concetto di controllo *ex post*, ad una accezione di controllo preventivo (*budgeting, reporting, business plan*) e sistema di monitoraggio dei risultati.

Si tratta di strumenti utili nell'istituzione degli assetti ed affiancati da analisi “*what if*” che non solo consentono l'individuazione della crisi tramite una emersione anticipata dei fattori critici della stessa, ma permettono l'adozione di azioni specifiche alla salvaguardia della continuità aziendale.

Tutte le informazioni reperite, sull'equilibrio economico-finanziario della società e sul relativo e prevedibile andamento della gestione futura, devono essere coerenti e tali da permettere la predisposizione del Programma di valutazione del rischio della crisi che, quindi, si colloca in una fase antecedente rispetto alle disposizioni del Codice della crisi; come stabilito dall'art. 6, co. 2, TUSP: “*Le società a controllo pubblico predispongono specifici programmi di valutazione del rischio di crisi aziendale e ne informano l'assemblea nell'ambito della relazione di cui al comma 4*”.

Nelle società a controllo pubblico il legislatore ha intrapreso delle azioni correttive racchiuse nel TUSP (Testo Unico in materia di Società a Partecipazione pubblica) che, in una logica di razionalizzazione della spesa e dell'eliminazione delle inefficienze gestionali per gli enti territoriali, incideranno direttamente sulla determinazione delle soglie di allarme e di rilevanza degli indici e degli indicatori, sia quantitativi che qualitativi.

In tali tipologie di società, la funzione di prevenzione della crisi è particolarmente significativa, dato il rilevante coinvolgimento delle risorse pubbliche e la necessità di contenere esternalità negative derivanti da possibili inefficienze gestionali. In linea con il Programma di valutazione del rischio della crisi aziendale è necessario un monitoraggio costante sullo stato di salute della società in previsione della continuità

aziendale, e anticipare l'emersione della crisi attraverso l'attività dell'organo gestorio di agire tempestivamente tramite l'utilizzo degli strumenti favorevoli ad intercettare i segnali premonitori di squilibri, prima che la crisi diventi irreversibile.

Nel Programma, al fine di identificare lo stato di salute della società, al servizio dei redattori è possibile l'utilizzo di diversi strumenti, quali: gli indici di bilancio, costruiti ponendo come base di riferimento i dati contabili contenuti nei bilanci di esercizio, annuali ed infrannuali che, per quanto certamente forniscono una accurata analisi, offrono una visione retrospettiva che potrebbe non rispecchiare adeguatamente l'andamento e la solvibilità della società; e gli indicatori elaborati sulla base di valutazioni prospettiche di attività, consentendo di monitorare l'andamento della gestione e prevenire situazioni di crisi e/o insolvenza anche potenziali¹⁴⁷.

Tra le società a controllo pubblico, Utilitalia (che riunisce imprese di acqua, ambiente ed energia) ha individuato un numero limitato di indicatori e di "soglie d'allarme", atti a segnalare la situazione di superamento anomalo dei normali parametri fisiologici, tali da causare un rischio di potenziale compromissione dell'equilibrio economico, finanziario e patrimoniale.

In particolare, ha predisposto delle "Linee guida per la definizione di una misurazione del rischio ai sensi del citato art. 6, co. 2 e dell'art. 14, co. 2 dello stesso decreto legislativo (175/2016)", sottolineando le società interessate, con la possibilità di ampliare le previsioni contenute sino alla configurazione di un sistema di *risk management* non previsto dal TUSP.

Per Utilitalia, *"scopo delle Linee guida, in sostanza è quello di contribuire a prevenire potenziali rischi patrimoniali, finanziari ed economici a danno dei soci e delle loro società, nonché di favorire la trasparenza dei meccanismi di raccolta e gestione delle informazioni necessarie al monitoraggio nei confronti dei soci, ponendo in capo all'organo di amministrazione ed a quello di controllo, obblighi informativi sull'andamento della società"*.

¹⁴⁷ Op. cit. E.R. FERRARI, C. MARISCA, M. TURCO, *La valutazione del rischio di crisi nelle società pubbliche e a controllo pubblico*, in *Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani*, p. 189 e segg.

In questo quadro, le Linee guida individuano un insieme di indicatori finalizzati a misurare lo stato di salute dell'azienda e propongono una procedura da seguire in caso di crisi. Tra le "soglie d'allarme" vengono identificate:

- 1) la gestione operativa della società che assuma valori negativi per 3 esercizi consecutivi in misura pari o superiore alla differenza tra valori e costi della produzione (*ex art. 2425 c.c.*);
- 2) le perdite di esercizio cumulate negli ultimi 3 esercizi, al netto degli eventuali utili di esercizio del medesimo periodo, che abbiano eroso il patrimonio netto in una misura superiore alla differenza tra valore e costi della produzione;
- 3) la relazione redatta dalla società di revisione, quella del revisore legale o quella del collegio sindacale che rappresentino dubbi di continuità aziendale;
- 4) che l'indice di struttura finanziaria, dato dal rapporto tra patrimonio, (+) debiti a medio lungo termine e attivo immobilizzato, sia inferiore a 1 in una misura superiore alla differenza tra valore e costi della produzione;
- 5) che il peso degli oneri finanziari, misurato come oneri finanziari su fatturato, sia superiore alla differenza tra valore e costi della produzione;
- 6) l'indice di disponibilità finanziaria, dato dal rapporto tra attività correnti e passività correnti;
- 7) gli indici di durata dei crediti e dei debiti a breve termine [$(\text{crediti a breve termine} / \text{fatturato}) \times 360$ e $(\text{debiti a breve termine} / \text{fatturato}) \times 360$].

Le percentuali di riferimento dovranno essere individuate da ciascuna società in maniera coerente con le specificità del proprio settore di riferimento e con i principi di equilibrio economico-finanziario della gestione¹⁴⁸.

Inizialmente, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili nel 2015, emanava un documento denominato "Informativa e valutazione nella crisi d'impresa" volto ad individuare eventuali fattori di rischio di crisi d'impresa tramite la conduzione di analisi integrate, mirate alla considerazione di aspetti storici, attuali e prospettici della realtà aziendale oggetto di valutazione. Diversamente, analisi asettiche

¹⁴⁸ L.M. QUATTROCCHI, B.M. OMEGNA, *Gli "indicatori di crisi aziendale" per le società a partecipazione pubblica*, in *Diritto ed economia dell'impresa*, n. 1/2019, Giappichelli Editore, Torino, 2019, p. 66-67

dei singoli indicatori aziendali di performance avrebbero potuto condurre l'organo di controllo a valutazioni errate o imprecise circa il reale stato di salute dell'azienda.

Allo scopo di ottenere informazioni sulla gestione aziendale, occorrerà rielaborare i dati ed analizzare il bilancio, senza che vengano forniti apprezzamenti, giudizi e valutazioni sulle analisi, bensì strumenti per ottenere dal bilancio informazioni utili alla formulazione di ipotesi.

Con riferimento alla prassi professionale cui è riconosciuto il merito della ricerca ed emanazione degli indicatori di bilancio, troviamo lo *standard setter* dell'analisi finanziaria nazionale ovvero l'Associazione Italiana Analisti e consulenti Finanziari (AIAF), che definisce gli *standard* metodologici e qualitativi dell'analisi finanziaria e ne controlla la corretta applicazione¹⁴⁹. L'analisi quantitativa per indici e per flussi si basa su dati storici dai quali derivare andamenti prospettici.

Il processo di raccolta ed elaborazione dei dati si articola in una prima identificazione degli schemi di bilancio, che comporta l'opportuna riclassificazione del bilancio, in grado di analizzare diversi aspetti, quali la crescita, redditività, equilibrio finanziario e patrimoniale, capacità di generazione di cassa e ritorno sul capitale investito.

La procedura di riclassificazione del bilancio prenderà in considerazione le risultanze dei dati di bilancio raggruppate in classi, adeguando una rielaborazione del contenuto dello Stato Patrimoniale, basato su dati storici e di natura essenzialmente statica, con lo scopo di ricavarne nuovi dati che possano fungere da indicatori o da indici operando sui dati riclassificati, conformemente con la prassi internazionale focalizzata sul *fair value*.

Allo scopo di individuazione dello stato di insolvenza, verrà utilizzato anche il Rendiconto Finanziario, che assume un ruolo di primaria importanza fornendo informazioni di carattere finanziario, utili a comprendere lo stato di salute dell'impresa. I flussi finanziari in esso rappresentati, forniscono quei dati di natura dinamica intercorrente tra le variazioni di inizio e fine esercizio, fornendo informazioni utili ad accertare la capacità dell'impresa di produrre disponibilità liquide o mezzi equivalenti nella prospettiva del loro impiego.

¹⁴⁹ Per approfondimenti si veda: <https://aiaf.it>

Anzitutto, si dovrebbero considerare gli “indici di solvibilità” (come gli indici di indipendenza finanziaria e di solidità del capitale sociale); AIAF (2020) delinea tre aspetti valutativi in relazione alla solvibilità: 1) il *leverage*, inteso come peso dei debiti finanziari sulle fonti di finanziamento; 2) la struttura temporale degli impieghi e delle fonti di finanziamento, che comprenda anche la composizione di tali fonti e la correlazione tra fonti e impieghi; 3) la rigidità degli impieghi come valutazione del capitale circolante sul totale delle attività. Successivamente, gli “indici di liquidità”, come la composizione degli investimenti e dei finanziamenti.

Per comprendere appieno la situazione in cui versa l'impresa, dovrebbero essere considerati taluni parametri legati al tempo, ai fini dell'individuazione dello stato di insolvenza, integrandoli con la valutazione della capacità dell'impresa di ottenere un risultato economico positivo (redditività) e di tradurre tale risultato in flussi di cassa.

Con riguardo agli “indici di redditività”, vengono indicate dall'AIAF grandezze focalizzate sui risultati operativi, quali i valori dell'EBIT e dell'EBITDA, rapportati ai ricavi delle vendite ($EBIT\ margin = EBIT / \text{fatturato totale}$; $EBITDA\ margin = EBITDA / \text{fatturato totale}$).

Invece, tra le configurazioni di flussi di cassa, si attribuisce particolare rilievo al *free cash-flow*, ovvero il flusso di cassa a disposizione dell'azienda dopo aver effettuato gli investimenti strutturali necessari.

Categoria	Indicatore	Definizione
Liquidità (statica): copertura debito a breve	Cash ratio	$\frac{\text{Disponibilità Liquide}}{\text{Debiti a breve termine}}$
Liquidità (dinamica): servizio di debito	Interest coverage	$\frac{EBIT}{\text{Oneri finanziari}}$
	Interests to Cash Flow	$\frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Free Cash Flow}}$
	Debt Service Cover ratio	$\frac{\text{Free Cash Flow}}{\text{Oneri finanziari} + \text{Debiti fin. in scadenza}}$
	Debt / EBITDA	$\frac{\text{Debiti finanziari netti}}{EBITDA}$

Solidità struttura finanziaria	Gearing	$\frac{\text{Debiti finanziari netti}}{\text{Capitale Investito Netto}}$
	Autonomia finanziaria	$\frac{\text{Mezzi propri}}{\text{Totale Fonti}}$
	Debt / Equity	$\frac{\text{Debiti finanziari netti}}{\text{Mezzi propri}}$

Tabella 4. Indicatori di solvibilità suggeriti dalla prassi nazionale.

Fonte. L. Menicacci, *La rilevazione tempestiva della crisi di impresa nella prassi nazionale e internazionale*

Nella Tabella 3. vengono evidenziati gli indicatori suggeriti dalla prassi con la comune finalità di misurare il grado di solvibilità dell'impresa.

Il profilo della solidità è inteso come capacità di far fronte agli impegni di pagamento, a prescindere dei tempi convenuti. Il profilo della liquidità, intesa come disponibilità di risorse monetari necessarie a soddisfare tempo per tempo gli impegni di pagamento. A sua volta, la liquidità può essere apprezzata sotto il punto di vista statico, secondo grandezze desunte dallo Stato Patrimoniale riclassificato secondo il criterio finanziario, e dinamico, utilizzando tipicamente grandezze di flusso, ottenute nella rielaborazione del Rendiconto Finanziario, o approssimazione dei flussi di cassa (EBIT, EBITDA).

Il tipico indice statico di liquidità è l'indice di liquidità immediata o *cash ratio* (detto *acid test*), si ottiene rapportando le disponibilità liquide alle passività a breve, ovvero quelle in scadenza nei 12 mesi successivi. Il difetto primario della prospettiva statica è la non apprezzabilità individuata nell'impresa di non rimborsare i propri debiti in scadenza attraverso la generazione dei flussi di cassa; per tale motivo si è maggiormente indirizzati verso indici di carattere dinamico, che hanno come obiettivo la sostenibilità del debito inteso come rimborso di quote di interessi (*interest coverage ratio*) o quote di capitale in scadenza (DSCR).

Gli indici di liquidità maggiormente utilizzati sono:

- *Quick test ratio* (QTR): rispetto al *cash ratio* (o *acid ratio*) considera al numeratore, oltre alle liquidità immediate, anche i crediti commerciali e degli altri crediti a breve (liquidità differita), mentre al denominatore vengono poste le passività correnti (debiti commerciali a breve, finanziari a breve ed altre

passività a breve). Con un indice superiore ad uno (>1) significa che l'azienda ha disponibilità immediate e differite in grado di coprire il debito corrente;

- *Current test ratio* (CTR): anche detto quoziente di liquidità totale, mostra la capacità delle attività correnti di coprire le passività correnti; al numeratore è posto, oltre alle liquidità immediate, ai crediti commerciali e agli altri crediti a breve, anche le rimanenze e le altre attività finanziarie e non a breve, mentre al denominatore vengono poste le passività correnti. Un valore dell'indice superiore all'unità (>1) significa che l'azienda è in grado di far fronte alle passività correnti.

Ancora, nell'ottica dinamica sono apprezzabili anche i valori indicati dal c.d. *pay-back period* del debito (indebitamento finanziario o PNF rapportato all'EBITDA), offrendo una indicazione sulla solvibilità aziendale in confronto alla *duration* media del debito; se questa risultasse minore del *pay-back period*, emergerebbero profili di criticità.

Tra gli indici dinamici è annoverato l'indice di servizio complessivo del debito (*Loan Life Cover ratio* – LLCR), calcolato come rapporto tra il valore attualizzato dei flussi di cassa operativi compresi fra l'istante di valutazione e l'ultimo anno previsto per il rimborso dei finanziamenti, ed il valore del debito residuo considerato allo stesso istante di valutazione. il rapporto diretto assunto dall'indice lo porterà ad avere valori maggiori all'aumentare della solidità finanziaria dell'impresa e la garanzia di rimborso ottenuta dai finanziatori.

Unioncamere ispira il test per misurare le esigenze prospettiche in un piano di risanamento, rapportato all'entità del debito che deve essere ristrutturato, a tali indici dinamici. In questo caso, però, viene usato il MOL prospettico normalizzato, prima delle componenti non ricorrenti, al netto degli investimenti di mantenimento e delle imposte da pagare. Si tratta di una variante del *pay-back*, nel quale invece che il debito totale al numeratore è presente l'entità del debito da ristrutturare, e al posto dell'EBITDA al denominatore è presente il MOL prospettico normalizzato. Minore è il numero degli anni e maggiore sarà la probabilità di successo delle iniziative di risanamento; indicando con un indice $\leq$ a 2, che l'andamento corrente dell'impresa possa essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento, mentre con un

indicatore > 2 , il risanamento dipenderà dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare¹⁵⁰.

L'analisi qualitativa dovrebbe essere anche nella considerazione degli elementi *extra-contabili*¹⁵¹, particolarmente complessi da individuare e quantificare basandosi su considerazioni con un elevato grado di soggettività, ma allo stesso tempo, spesso nelle piccole imprese, fattori "immateriali" diversi dal modello di business e la governance, comunque di centrale importanza, possono risultare più rilevanti; elementi che nel caso dell'individuazione di uno stato di crisi, fornirebbero un quadro completo per la prassi da seguire¹⁵².

Successivamente agli indici di solvibilità e liquidità si analizza la solidità aziendale, concetto che collega i due indici; utilizzato per verificare la situazione in cui versa l'azienda ed assicurare l'equilibrio tra gli impieghi di capitale e il sistema delle fonti di finanziamento. Gli indici di solidità sono anche alla base della rappresentazione di indicatori di elasticità e rigidità.

Gli indici di elasticità e rigidità dell'attivo pongono in relazione rispettivamente il capitale corrente e il capitale fisso con il totale del capitale investito in azienda; più la struttura è elastica, maggiore è la capacità di adattamento dell'azienda alle mutevoli condizioni di mercato.

- Quoziente elasticità dell'attivo (QEA) = $\text{Capitale corrente} / \text{Attività totali}$
- Quoziente rigidità dell'attivo (QRA) = $\text{Capitale fisso} / \text{Attività totali}$

Indice di elasticità dell'attivo (IEA) = QEA / QRA

Dal punto di vista economico, un elevato tasso di rigidità (indicatore < 1) determina una forte incidenza dei costi fissi, rendendo difficile modificare le azioni in relazione al

¹⁵⁰ A. RICCIARDI, C. CROVINI, L. MENICACCI, L. SIMONI, S. TOMASO, *La rilevazione tempestiva della crisi di impresa nella prassi nazionale e internazionale*, in *Le parole della crisi. La lettura degli azionisti italiani*, a cura di A. Fellagra, F. Giunta, A. Paolini, C. Teodori, Collana di Ragioneria ed Economia Aziendale, 2023, pp. 122

¹⁵¹ Con "aspetti extra-contabili" si allude ad aspetti relativi al personale (*know-how*, affidabilità del personale), nonché alla qualità e al rapporto dell'impresa con i propri *stakeholder* di riferimento (*customer loyalty*, *customer satisfaction*, affidabilità creditizia).

¹⁵² *Op. cit.* Cfr. A. RICCIARDI, C. CROVINI, L. MENICACCI, L. SIMONI, S. TOMASO, *La rilevazione tempestiva della crisi di impresa nella prassi nazionale e internazionale*, in *Le parole della crisi. La lettura degli azionisti italiani*, a cura di A. Fellagra, F. Giunta, A. Paolini, C. Teodori, Collana di Ragioneria ed Economia Aziendale, 2023, pp. 119-120; cfr. L.M. QUATTROCCHIO, B.M. OMEGNA, *Gli "indicatori della crisi aziendale" per le società a partecipazione pubblica*, 2019

mutare dei contesti ambientali. Tuttavia, non consiste in un valore assoluto poiché è determinato dalle caratteristiche e settore dell'impresa.

Dal lato del passivo, la relazione è posta rispettivamente tra le passività correnti e le passività fisse sommate ai mezzi propri con il totale del capitale acquisito analizzando di fatto il grado di indebitamento dell'azienda e l'incidenza che hanno i diversi gruppi di passività in relazione all'ammontare totale del passivo.

- Quoziente elasticità del passivo (QEP) =
$$\text{Passività correnti (o a breve)} / \text{Passività totali}$$
- Quoziente rigidità del passivo (QRP) =
$$(\text{Patrimonio netto} + \text{Passività fisse}) / \text{Passività totali}$$

Indice di elasticità del passivo (IEP) = QEP / QRP

Per valori espressi sopra l'unità (>1), si può riscontrare una situazione di elasticità; per valori che invece sono al di sotto (<1) indicano una struttura patrimoniale poco a rischio, e diventa tanto meno rischiosa al diminuire del valore assunto dall'indice¹⁵³.

L'applicazione del sistema di indici alla struttura risulta tanto più rilevante quanto più la sua applicazione è costante nel tempo; un raffronto periodico può evidenziare *trend* economici e finanziari fondamentali per la comprensione dello stato di salute dell'impresa.

Grazie all'azione di riclassificazione degli schemi di bilancio è possibile valutare la variazione degli indicatori della *performance* aziendale in un determinato periodo di tempo. L'interpretazione degli indici di bilancio consente una lettura finalizzata a cogliere le *performance* economico-aziendali della stessa in modo tale che sia possibile accertare con minor margine di errore il momento preciso di manifestazione dello stato di insolvenza.

In particolare, la manifestazione dello stato di crisi può essere accerta attraverso l'analisi di tre equazioni di base: equazione patrimoniale, equazione monetaria ed equazione economica.

¹⁵³ Confronto analisi dell'indice da blog: [Analisi della elasticità | Ragioneria](#)

Nella “Equazione patrimoniale” lo squilibrio patrimoniale può essere rilevato, fondamentalmente, con l’ausilio delle seguenti categorie di indici:

- Indicatori di indebitamento, analisi volta a comprendere la composizione e la struttura del suo debito. A tale scopo possiamo utilizzare:
 - Indice di indebitamento: misura il peso dei finanziamenti di terzi sul totale del passivo.

$$\frac{\text{Mezzi di terzi}}{\text{Capitale proprio}}$$

- *Indirect Leverage ratio*: ossia rapporto tra il capitale mediamente investito nel periodo considerato (sia proprio che di terzi) e il capitale proprio mediamente utilizzato nel periodo. L’indice, espresso in forma unitaria, assume i seguenti valori: =1, in caso di assenza del capitale di terzi; > 1 e < 2, il capitale di terzi è inferiore al capitale proprio; =2, il capitale di terzi equivale il capitale proprio; > 2, il capitale di terzi è superiore al capitale proprio.

$$\frac{(\text{Passività correnti} + \text{Passività fisse} + \text{Patrimonio netto})}{\text{Capitale proprio}}$$

- Indici di solidità patrimoniale, è misurata dal grado di copertura delle immobilizzazioni che analizza il rapporto tra impieghi e fonti. Una solidità patrimoniale sufficientemente robusta registra un rapporto tra 1/3 e 2/3.

$$\frac{\text{Capitale proprio}}{\text{Attivo immobilizzato}}$$

- Indici di rotazione/durata, validi ad accertare il grado di efficienza di un investimento coinvolto nell’attività caratteristica. Si tratta di un concetto di efficienza inteso in senso più finanziario che economico, maggiore sarà il valore assunto dall’indice, tanto maggiore sarà la velocità con cui l’investimento si tramuta in denaro passando attraverso i ricavi di vendita; in

generale l'inverso degli indici di rotazione fornisce una stima espressa in giorni della durata degli investimenti¹⁵⁴.

- Indice di durata dei crediti commerciali = $\frac{\text{Crediti commerciali} \times 360}{\text{Ricavi di vendita} + (\text{IVA})}$
- Indice di durata del magazzino materie prime = $\frac{\text{Rimanenze mat. prime} \times 360}{\text{Consumo materie}}$
- Indice di durata del magazzino prodotti finiti = $\frac{\text{Rimanenze prod. fin.} \times 360}{\text{Costo del venduto}}$
- Indice di durata dei debiti commerciali = $\frac{\text{Debiti commerciali} \times 360}{\text{Acquisti} + (\text{IVA})}$

L'Equazione monetaria è finalizzata a valutare l'equilibrio finanziario di cassa, ponendo in evidenza criticità di natura economico-patrimoniale, destinate a creare uno sbilanciamento a favore delle uscite. Gli indici considerati particolarmente significativi sono:

- Indici di liquidità finanziaria;
- Margini finanziari.

A perseguimento dell'obiettivo primario di ogni impresa, ovvero il reddito capace di remunerare adeguatamente il capitale investito, vi è il mantenimento dell'equilibrio economico. La crisi, che sfocia in situazioni di successiva insolvenza, emerge quando i costi risultano sistematicamente superiori ai ricavi.

L'analisi di redditività può essere studiata attraverso i seguenti indici:

- Indici di redditività, sono di solito costruiti ponendo al numeratore un flusso di reddito ed al denominatore un valore *stock* che esprime il capitale utilizzato per la generazione del reddito:
 - *Return on Equity* (ROE): esprime la redditività del capitale netto. Si tratta di un indicatore utilizzato principalmente da investitori reali o potenziali di capitale di rischio, per valutare ipotesi di convenienza dell'investimento in azienda rispetto ad ulteriori alternative di investimento. Nell'individuazione della maggiore convenienza occorrerà

¹⁵⁴ Cfr. L.M. QUATTROCCHIO, B.M. OMEGNA, *Gli "indicatori della crisi aziendale" per le società a partecipazione pubblica*, 2019; cfr. N.G. CASTELLANO, *L'uso dell'analisi di bilancio*, in *Gestire la crisi d'impresa*, a cura di A. Danovi, A. Quagli, Wolters Kluwer Italia, Milano, 2015, p. 81. Le formule sono riprese da: L. Marchi, A. Paolini, A. Quagli, *Strumenti di analisi gestionale*, Giappichelli, Torino, 2003

interpretare il rendimento tenendo conto anche del rischio collegato alle diverse alternative.

$$ROE = \frac{\text{Risultato netto d'esercizio}}{\text{Capitale proprio}}$$

- *Return on Investment (ROI)*: si concentra sulla redditività caratteristica in rapporto al capitale impiegato, in altre parole permette di misurare il ritorno finanziario dell'attività tipica.

$$ROI = \frac{\text{Risultato operativo caratteristico}}{\text{Capitale investito operativo netto}}$$

- *Return on Sales (ROS)*: è una determinante fondamentale del ROI, consente di valutare la variazione del tasso di redditività sul venduto. Pertanto, il suo miglioramento è legato alla possibilità per l'azienda di aumentare i rezzi di vendita, per ricercare maggiore efficienza che permetterà di ridurre i costi caratteristici.

$$ROS = \frac{\text{Risultato operativo caratteristico}}{\text{Ricavi totali di vendita}}$$

- *Return on Asset (ROA)*: misura il rendimento di tutte le risorse impiegate nell'attività dell'impresa. Definisce un coefficiente globale di redditività, creando un rapporto tra utili generati e capitale complessivamente investito.

$$ROA = \frac{\text{Risultato netto d'esercizio}}{\text{Totale impieghi}}$$

- *Return on Debt (ROD)*: può essere messo a confronto con il ROA e misura l'onerosità media dei mezzi di terzi, ossia il costo espresso in termini percentuali che l'impresa mediamente sostiene per l'accensione di debiti di funzionamento e di finanziamento.

$$ROD = \left(\frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Mezzi di terzi}} \right) \times 100$$

- *Return on Net Assets (RONA)*: crea una correlazione tra la performance economica e la gestione del fabbisogno di finanziamento operativo, misurando la redditività operativa generata dagli impieghi del capitale investito.

$$RONA = \frac{\text{Risultato operativo caratteristico}}{\text{Totale impieghi}}$$

- Indici finanziari;
- Indicatori *extra*-contabili.

AL fine dell'espressione di un giudizio completo, occorrerà prevedere un insieme di indicatori di bilancio ed *extra*-contabili ritenuti particolarmente significativi per esprimere una valutazione sullo stato di salute dell'impresa, quali:

- andamento dei portafogli ordini;
- la rotazione e il grado di affidabilità del personale;
- il grado di *know how* in possesso dei dipendenti;
- l'indice dell'obsolescenza degli impianti;
- gli indici di produttività.

La recente riforma sulla crisi d'impresa ha introdotto un sistema di indicatori degli squilibri che si presentano sotto la natura reddituale, patrimoniale o finanziaria.

L'art. 13 al comma 1 del presente Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza afferma che siano “*rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenze della non sostenibilità dei debiti per almeno i 6 mesi¹⁵⁵ successivi e dell'assenza di prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso. [...] Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, anche sulla base di quanto previsto*

¹⁵⁵ La previsione che contempla la valutazione della continuità aziendale, si differenzia dalla previsione indicata dai principi contabili nazionali ed internazionali che prolunga la durata della previsione di continuità per un periodo considerato di almeno 12 mesi.

nell'art. 24". Tali indicatori, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale, sono costituiti, secondo quanto affermato dall'art. 24 del CCII, alternativamente:

- a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scadute da almeno 60gg per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;*
- b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 120gg per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;*
- c) il superamento, nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre 3 mesi, degli indici elaborati ai sensi dell'articolo 13, commi 2 e 3.*

Il successivo comma 2 dell'art. 13 aggiunge: *"il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, tenuto conto delle migliori prassi nazionali ed internazionali, elabora con cadenza almeno triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T., gli indici di cui al comma 1 che, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa. Il CNDCEC elabora indici specifici con riferimento alle start-up innovative di cui al decreto-legge 18 ottobre 2012, n. 179, convertito dalla legge 17 dicembre 2012, n. 221, alle PMI innovative di cui al decreto-legge 24 gennaio 2015, n. 3, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 marzo 2015, n. 33, alle società in liquidazione, alle imprese costituite da meno di due anni. Gli indici elaborati sono approvati con il decreto del Ministero dello Sviluppo economico".*

Il fatto che gli indici, di cui al comma 2, siano suscettibili ad una valutazione unitaria implica non tanto la predisposizione di una misura di sintesi che da sola indichi la presenza o meno di indizi di crisi, ma bensì lo sviluppo di un percorso logico articolato di indici che porti alla valutazione unitaria.

Questo è quanto debbano contenere gli indici elaborati dal CNDCEC, ossia, come definito dal legislatore, indici che esprimano *"la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare"* e *"l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi"*.

Nonostante ci si voglia concentrare su analisi asettiche delle determinanti economico-finanziarie, questo può comportare il rischio non riuscire ad intercettare i segnali

premonitori, vanificando il tentativo di cogliere i segnali di una possibile situazione di insolvenza prima della sua effettiva manifestazione. Ghitti e Zappella (2020) hanno osservato come l'incompleta valutazione, che non comprende la molteplicità di aspetti caratterizzanti delle fasi vitali dell'azienda, può condurre a considerazioni di crisi per azienda che non lo sono portando a falsi positivi, oppure a considerare sane aziende sane e solvibili aziende che, di fatto, si trovano in una spirale di declino (falsi negativi)¹⁵⁶.

Dal punto di vista statistico nell'individuazione dei parametri determinati, la presenza di segnalazioni errate è fisiologica e dipende anche dalle dimensioni dell'intervallo di confidenza. Con il termine "falsi positivi" si definiscono i segnali che prevedono l'insolvenza, ma che in realtà nell'orizzonte temporale considerato non si verificheranno. Invece, i "falsi negativi" sono quei segnali che non diagnosticano la crisi delle imprese, ma che in realtà possiedono le potenzialità di diventare insolventi.

Per tale ragione il CNCDEC ha deciso di adottare soglie di indici tali da limitare le segnalazioni alle situazioni più critiche, minimizzando il numero di falsi positivi.

L'approccio con cui si raccoglievano informazioni dei segnali di allerta, basato sulle individuazioni quantitative *top-down*, è stato approfondito a livello settoriale di attività economica; in questo modo, si è verificata l'esistenza di soglie critiche differenti per imprese appartenenti a diverse aree economiche. La segmentazione settoriale degli indici è resa possibile da un sistema di raccolta informativo *bottom-up*, aggregando i settori più simili tra loro al fine di ottenere gruppi omogenei.

L'accuratezza del modello utilizzato corrisponde alla capacità di massimizzare le previsioni corrette fermo restando la probabilità di errore, che dovrà essere minimizzata. Dato il diverso impatto che hanno le due tipologie di errore, si cercherà di privilegiare modelli che minimizzino il numero di falsi positivi in favore di possibili falsi negativi.

¹⁵⁶ M. AGOSTINI, R. CASCIELLO, C. FIONDELLA, M. MAFFEI, A. MECHELLI, F. RICCI, A. RICCIARDI, R. SANTONASTASO, M. TURCO, C. ZAGARIA, *La rilevazione tempestiva della crisi d'impresa*, in *Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani*, a cura di A. Fellagra, F. Giunta, A. Paolini, C. Teodori, Collana di Ragioneria ed Economia Aziendale, 2023, p. 65, cit.

Ai sensi dell'art. 14 CCII viene a costituirsi, ad ogni modo, verso gli organi di controllo, l'obbligo di valutazione delle situazioni che pongono ad oggetto stati di crisi o pre-crisi; l'attivazione della segnalazione avviene nei casi di:

- non sostenibilità del debito nei successivi 6 mesi;
- pregiudizio arrecato alla continuità aziendale nell'esercizio in corso o nei successivi 6 mesi;
- ritardi significati e reiterati nei pagamenti, anche sulla base di quanto previsto nell'art. 24 CCII.

Secondi l'ordine professionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili gli indici stilati che fanno ragionevolmente presumere uno stato di crisi di impresa sono:

1. Patrimonio netto negativo;
2. DSCR (*Debt Service Coverage Ratio*) a sei mesi inferiore a 1;
3. Qualora il DSCR sia indisponibile o inattendibile¹⁵⁷, deve essere presente il superamento congiunto delle soglie per i seguenti indici affinché si possa esprimere un giudizio di presumibile stato di crisi:
 - indice di sostenibilità degli oneri finanziari, rapportato al fatturato;
 - indice di adeguatezza patrimoniale, come rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
 - indice di liquidità, come rapporto tra attività a breve e passività a breve;
 - indice di ritorno liquido dell'attivo, come rapporto tra i *cash flow* e l'attivo;
 - indice di indebitamento previdenziale e tributario, come rapporto tra l'indebitamento nei due rispettivi ambiti di debito e l'attivo.

L'applicazione della procedura strutturata dal CNDCEC vede una sequenza logico-gerarchica che prevede, che al superamento del primo valore soglia, riconosciuto come valore che non attribuisce certezza nella presunzione dello stato di crisi, quindi un risultato positivo del primo indice soglia (patrimonio netto), si passa alla verifica del secondo (DSCR) in cui la presenza del superamento della relativa soglia, è ipotizzabile

¹⁵⁷ Situazione che viene a crearsi nel momento in cui i dati utili alla formulazione della prognosi risultano qualitativamente inadeguati.

lo stato di crisi; in caso di valore che non superi la soglia e comunque di dati prognostici inattendibili o non sufficientemente affidabili, si passa agli indici del terzo ordine¹⁵⁸.

Con riferimento ai cinque indici per i quali è richiesto il superamento congiunto, ritroviamo:

- Indice di sostenibilità degli oneri finanziari, misura la sostenibilità dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di fare; costituito al numeratore della voce C.17 *ex art.* 2425 c.c., ed al denominatore i ricavi netti sotto la voce A.1 specificati nello stesso articolo.

$$ISOF = \frac{\text{Oneri finanziari}}{\text{Ricavi totali}}$$

- Indice di adeguatezza patrimoniale, misura quanto indicato nell'art. 13, co.1 CCII, sotto l'indipendenza finanziaria dell'impresa dai fornitori di capitale.

$$IAP = \frac{\text{Patrimonio netto}}{\text{Debiti totali}}$$

- Indice di liquidità, mette a confronto le attività realizzabili a breve al numeratore, ed al denominatore il passivo esigibile; può essere ripreso dal quoziente di disponibilità (*current test ratio* – CTR).

$$IL = \frac{\text{Attività a breve}}{\text{Passività a breve}}$$

- Indice di ritorno liquido dell'attivo, come l'indice di sostenibilità dell'indebitamento si incentra sull'equilibrio tra i flussi generati e l'indebitamento. Il numeratore è ottenuto sommando il risultato dell'esercizio e dei costi non monetari (ammortamenti, svalutazioni e accantonamenti per rischi), al quale si deducono i ricavi non monetari

¹⁵⁸ G. GIOANNINI, *Gli indici di allerta nel Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza*, atto di convegno dell'Ordine degli Avvocati di Ivrea, 28 maggio 2021

(imposte anticipate); al denominatore va attribuito il totale dell'Attivo dello stato patrimoniale (ex art. 2424 c.c.).

$$IRLA = \frac{Cash\ flow}{Totale\ attivo}$$

- Indice di indebitamento previdenziale e tributario, che figura come rapporto tra i debiti tributari (D.12.a, D.12.b per i debiti tributari entro ed oltre l'esercizio successivo) e previdenziali (D.13a, D.13.b verso istituti previdenziali e di sicurezza sociale entro ed oltre l'esercizio successivo), e l'Attivo netto come totale dell'Attivo dello SP.

$$IIP T = \frac{Debiti\ tri + Debiti\ pre}{Totale\ attivo}$$

La presenza di un Patrimonio netto negativo rappresenta un segnale di crisi che trova applicazione in tutte le imprese (es. le società di capitali non devono avere un patrimonio netto che si posiziona sotto la soglia di legge), questo diviene negativo o scende sotto il limite richiesto per legge per effetto delle perdite d'esercizio che vengono a crearsi da flussi economico-finanziari generati minori del debito finanziario dell'impresa; comunque, indipendentemente dalla situazione finanziaria, le perdite di esercizio accumulate costituiscono un pregiudizio alla continuità aziendale, finché le perdite non vengano risanate ed il capitale sociale ricostituito sino ad almeno il limite legale.

L'altro indice che comporta l'allerta di crisi valido per tutte le imprese, è la presenza di un DSCR a sei mesi inferiore ad 1. L'utilizzo del DSCR avviene solo per dati dello stesso ritenuti affidabili dagli organi di controllo, allo stesso compete la scelta del metodo da utilizzare, sulla base della qualità ed affidabilità dei flussi informativi disponibili, e la stima di tale dato è compiuta dall'organo amministrativo delegato, attraverso il ricorso agli adeguati assetti.

Il documento del CNDCEC individua due metodi alternativi a seconda che lo stesso si basi sul *budget* di tesoreria o sui flussi di cassa del Rendiconto finanziario.

Il primo approccio prevede che dal *budget* di tesoreria si ricavino le entrate e le uscite di disponibilità liquide attese nei successivi sei mesi per la formulazione del DSCR.

Al numeratore si includono le risorse disponibili per il servizio al debito (tutte le entrate liquide previste nei prossimi sei mesi) incluse le giacenze iniziali di cassa, dalle quali si sottrarranno tutte le uscite di liquidità previste riferite allo stesso periodo, eccezion fatta per i rimborsi dei debiti posti al denominatore. Al denominatore si includeranno tutte le uscite previste contrattualmente per il rimborso di debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori).

$$DSCR\ 1 = \frac{\text{Risorse disponibili per il servizio al debito}}{\text{Uscite previste contrattualmente per rimborso dei debiti fin.}}$$

Il secondo metodo per il calcolo del DSCR viene determinato mediante il rapporto tra flussi di cassa liberi complessivi al servizio del debito attesi nei successivi sei mesi ed i flussi necessari al rimborso del debito non operativo in scadenza negli stessi sei mesi.

Al numeratore, costituito dei flussi generati ed utilizzabili al servizio del debito, vanno inclusi:

- flussi operativi al servizio del debito: il *free cash flow from operations* (FCFO) dei sei mesi successivi, determinato sulla base dei flussi finanziari derivanti dall'attività operativa applicando il principio OIC10, deducendo da essi i flussi derivanti dal ciclo degli investimenti;
- le linee di credito disponibili ed utilizzabili che possono essere usate nel periodo di riferimento. Le linee autoliquidanti sono anticipabili in relazione alle relative disposizioni convenute sui crediti commerciali;
- le disponibilità liquide iniziali.

Al denominatore corrisponde il debito non operativo che dovrà essere rimborsato nei sei mesi successivi, e composto da:

- pagamenti previsti, per capitale ed interessi, del debito finanziario;
- debiti fiscali o contributivi, comprensivi di sanzioni ed interessi, non corrente e cioè di debito in cui versamento non è stato effettuato alle scadenze di legge, il cui pagamento, anche in virtù di rateizzazioni e dilazioni accordate, scade nei sei mesi successivi;
- debiti verso fornitori e altri creditori il cui ritardo di pagamento supera la soglia fisiologica (quindi considerati non operativi). Nel caso di debitore derivante da piai di rientro accordati dai fornitori/creditori, si rileva la parte di essi, comprensiva dei relativi interessi, che scade nei sei mesi.

$$DSCR\ 2 = \frac{\textit{Free cash flow generato nei sei mesi}}{\textit{Rimborso dei debiti non operativi}}$$

In Italia, il pagamento delle forniture viene raramente effettuato alle scadenze contrattuali ed è abituale l'uso di pagamenti differiti. Ai fini del calcolo di ambedue le metodologie di calcolo del DSCR, viene ammesso il pagamento differito ai fornitori rispetto alle scadenze contrattuali e condizione che superi il limite della fisiologia. Con il termine fisiologico si intende un pagamento differito rispetto al termine contrattuale quando risultino tutte le seguenti condizioni:

1. non comporti reazione da parte del fornitore mediante azioni volte alla riscossione o alla pretesa degli interessi moratori;
2. il fornitore prosegua regolarmente le forniture senza condizionare i pagamenti a pronti delle forniture;
3. la gestione della *supply chain* intervenga senza interruzioni.

Le linee di credito in scadenza nei sei mesi successivi, sono collocate al denominatore salvo che se ne ritenga ragionevole il rinnovo, oppure il mantenimento.

Ai fini del calcolo del numeratore nel secondo approccio del DSCR, l'incasso dei crediti liquidi ed esigibili nei confronti della Pubblica Amministrazione, diversa da enti locali

che hanno dichiarato lo stato di dissesto, sono da portare in conto al momento della scadenza prevista e, se già scaduta, come pagamento da effettuarsi a pronti¹⁵⁹.

Con il primo approccio di calcolo vengono considerati tutti i flussi di cassa, perciò, anche i finanziamenti derivanti dall'impegno scritto dei soci nello statuto. È un approccio conforme alle PMI, poiché non sono obbligate alla redazione del rendiconto in sede di bilancio. Invece, il secondo approccio di calcolo presume la redazione di un rendiconto finanziario prospettico e considera i pagamenti per debiti arretrati o rateizzati alla stessa stregua dei debiti finanziari.

Per le imprese che redigono il bilancio conformemente ai principi contabili internazionali, calcolano gli indici di settore, al fine di verificare l'effettiva negatività del patrimonio netto, escludendo oltre alla "riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi", anche le altre riserve specifiche derivanti dagli IFRS (come, ad esempio, le riserve di *fair value*, riserva di *stock option*).

Le imprese che redigono il bilancio con le semplificazioni di cui agli artt. 2435-bis e 2435-ter del c.c. calcolano gli indici ricorrendo alla situazione contabile usata per la redazione del bilancio, ad ogni modo considerano l'inefficienza di base del prospetto che non restituirà le grandezze necessarie; i dati impiegati per il calcolo degli indici devono essere disponibili per la consultazione da parte degli organi di controllo.

L'art. 13, comma 3 CCII, prevede che *"l'impresa che non ritenga adeguati in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del comma 2, ne specifica le ragioni nella Nota Integrativa al bilancio d'esercizio ed indica, nella stessa nota, gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi. Un professionista indipendente attesta l'adeguatezza di tali indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione è allegata alla Nota Integrativa al bilancio di esercizio e ne costituisce parte integrante. La dichiarazione, attestata in conformità al secondo periodo, produce effetti per l'esercizio successivo"*¹⁶⁰.

¹⁵⁹ Cfr. L.M. QUATTROCCHIO, B.M. OMEGNA, *Gli "indicatori di crisi aziendale" per le società a partecipazione pubblica*, 2019; cfr. Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili – CNDCEC, *Crisi d'Impresa. Gli Indici di Allerta*, 20 ottobre 2019

¹⁶⁰ *Ibid.*

4.3 La crisi

Il percorso riformatore posto in essere in Italia ha avuto come costante obiettivo quello di regolamentare la riforma organica delle discipline della crisi di impresa e dell'insolvenza, operando il principio primario di salvare gli imprenditori in stato di crisi, accelerando così il recupero ed evitando la dichiarazione di fallimento.

La finalità principale della riforma era quella di rilevare tempestivamente lo stato di crisi delle imprese prima che arrivi lo stato di “insolvenza irreversibile” nella prospettiva del risanamento e, comunque, del più elevato soddisfacimento dei creditori. Quindi, solo in tale momento, ovvero *ex-post*, che il debitore imprenditore attuava le disposizioni legislative di supporto ed assistenza con i piani di risanamento e con il concordato preventivo.

Il legislatore italiano decise di attuare un cambiamento interno della generale struttura della disciplina sulla crisi d'impresa che cerca di realizzare attraverso una riforma organica delle procedure concorsuali, allineando il sistema normativo della crisi con quello degli altri Stati dell'Unione Europea.

Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa, d.lgs. n. 14/2019 è stato varato con l'obiettivo di stimolare le imprese ed affrontare la crisi prima che questa raggiunga stadi patologici estremi, nella prospettiva di privilegiare soluzioni che garantiscano la continuità aziendale rispetto a quelle liquidatorie¹⁶¹.

In particolare, con il d.lgs. 12/1/2019 n. 14, all'art. 3, co. 1 alla voce “Doveri del debitore”: *“L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte”* e lo stesso articolo al comma 2 enuncia: *“L'imprenditore collettivo deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del c.c., ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative”*.

Seguono le definizioni stabilite dal medesimo decreto all'art. 2 alla voce “Definizioni” il codice presentava esemplificazioni dei concetti trattati: *“a) «crisi»: lo stato di squilibrio economico-finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che*

¹⁶¹ Op. cit. M. BILLI, *Codice della crisi d'impresa: adeguati assetti organizzativi e ruolo degli amministratori*, 2020, p. 210, cit.

per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate; b) «insolvenza»: lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni”.

Con la successiva entrata in vigore del d.lgs. n. 83/2022, si sono sempre più trascurati gli strumenti di allerta, rimanendo comunque strumenti validi all’analisi di *performance* e delle condizioni in cui riversa l’azienda, e l’istituto della composizione assistita al quale è poi entrato in surroga la procedura di composizione negoziata, evidenziando un approccio del legislatore nazionale meno rigido rispetto al precedente e più in linea con la direttiva europea UE 2019/1023.

Un primo elemento critico della precedente impostazione si poteva rintracciare nel periodo temporale prospettato per la valutazione di potenziali compromissioni della funzionalità aziendale.

La tesi sostenuta da diversi autori, (Danovi, Riva, Comoli, 2019) citati nell’opera a cura di Fellagra, Giunta, Paolini e Teodori ¹⁶², che gli indici elaborati dal CNDCEC e l’arco temporale cui sono riferiti, fosse troppo breve; infatti, i sei mesi richiesti non si conciliano con le prospettive temporali richieste dai principi di revisione e contabili.

Se consideri, che sia il principio di revisione internazionale ISA Italia 570, il principio contabile internazionale ISA 1, ed il principio contabile nazionale OIC11 per la redazione del bilancio d’esercizio, richiedono un periodo per la valutazione della continuità aziendale nella prospettiva di un arco temporale individuato di 12 mesi, per una piena valutazione degli effetti scaturiti dalla gestione caratteristica. Tesi consolidata anche con la modifica all’art. 2 dell’attuale CCII, che definisce la crisi come: *“lo stato del debitore che rende probabile l’insolvenza e che si manifesta che l’inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi”.*

Un ulteriore elemento di criticità era rinvenibile nella possibile inattendibilità della grandezza rappresentata dal Patrimonio netto. Questa prima grandezza analizzata quale

¹⁶² *Op. cit.* M. AGOSTINI, R. CASCIELLO, C. FIONDELLA, M. MAFFEI, A. MECHELLI, F. RICCI, A. RICCIARDI, R. SANTONASTASO, M. TURCO, C. ZAGARIA, *La rilevazione tempestiva della crisi d’impresa*, in *Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani*, 2023; cfr. P. RIVA, M. COMOLI, *The impact of the new Italian early warning system provided by the IC-code on family SMEs governance*, in *Corporate Ownership and Control*, Virtus Interpress, Roma, vol.16, n. 3

primo sintomo di ipotetico futuro stato di crisi; di contro, bisogna ricordare che anche la sola mancata svalutazione di crediti commerciali divenuti inesigibili ovvero la presenza di sopravvalutazioni delle giacenze di magazzino, possono restituire fuorvianti valorizzazioni positive di Patrimonio netto, che lo rendono, di fatto, non attendibile. Pari considerazioni per i valori dati da valutazioni al costo storico delle immobilizzazioni, che potrebbero anche non rappresentare maggiori valori di mercato.

Ancora, un limite che si poneva il precedente sistema di strumenti di allerta era la possibilità di frenare l'attivazione delle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza.

L'attuale formulazione affida l'emersione dei segnali della crisi, in presenza di squilibri di carattere patrimoniale, economico e finanziario, nell'insostenibilità dei debiti nella prospettiva di continuità aziendale nei successivi dodici mesi, a quanto riportato nell'art. 3, comma 4 del CCII in parametri quali:

- a) *l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30gg pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;*
- b) *l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 90gg di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;*
- c) *l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di 60gg o che abbiano superato da almeno 60gg il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni;*
- d) *l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dell'articolo 25-novies, comma 1.*

Nella più generale visione di sostenere una logica prospettica, che si basi su sistemi di monitoraggio ed assetti organizzativi idonei a consentire agli organi societari di governo e controllo, con un congruo anticipo, di prevedere l'andamento dei flussi finanziari ed economici ragionevolmente attendibili, viene richiesto alla compliance di dotarsi di strumenti e competenze specifiche interne per predisporre i flussi prospettici che generalmente si rappresentano in *budget* di tesoreria a cadenza mensile, cui seguiranno

periodici aggiornamenti, nonché di piani industriali e *business plan* volti a pianificare l'attività futura¹⁶³.

Oltre che al *budget* di tesoreria, le imprese con livelli interni poco strutturati possono ricorrere ad indicatori più semplici, quali la stima dell'EBITDA prospettico, che fornisce un efficace indicatore della capacità dell'impresa di produrre risorse finanziarie potenziali in riferimento agli impegni assunti nel periodo temporale di riferimento di dodici mesi.

Ad oggi, anche in virtù delle delucidazioni effettuate a carico della normativa della crisi d'impresa, è possibile rendere più chiaro il concetto di “crisi” strutturandolo in fasi che ne permettono la collocazione degli stadi e l'analisi degli stessi.

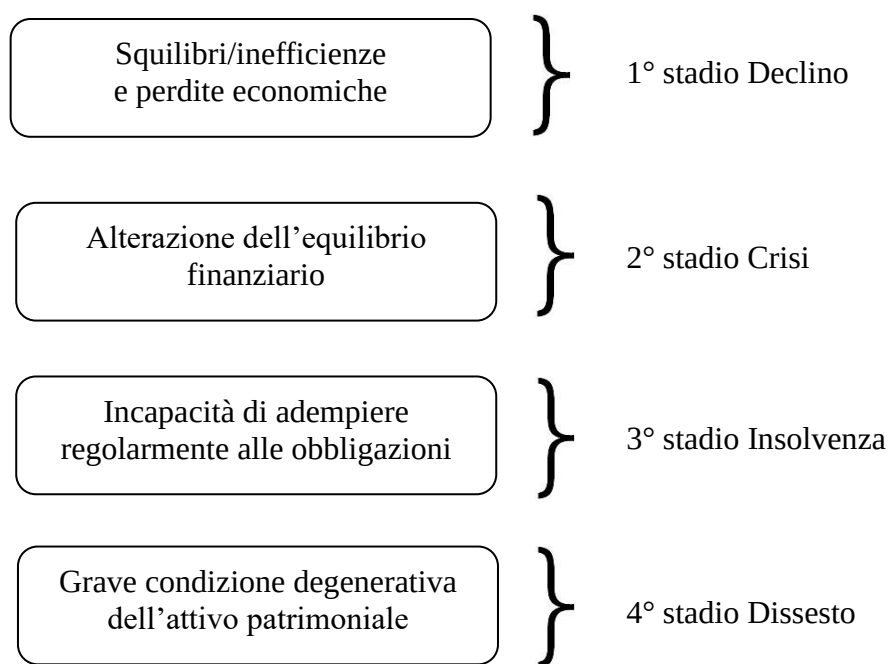


Figura 8. Stadi di evoluzione degli squilibri aziendali. Fonte. elaborazione propria

In un primo momento, il primo stadio (stadio di Declino), l'impresa vive una condizione di “incubazione”, dove emergono i primi segnali di decadenza ed inefficienza che possono avere origine interna od esterna (cause endogene o esogene), spesso difficili da percepire.

La caratteristica principale riguarda dati in pareggio con, però, persistenti tensioni finanziarie senza ripercussioni sul patrimonio. Il perdurare di tale condizione conduce

¹⁶³ P. PAOLONI, *Elementi di governo d'azienda*, Giappichelli, Torino, 2021

alla generazione di perdite reddituali e conseguenti riduzioni di valore di capitale economico.

Con il secondo stadio si entra nella maturazione del precedente (un vero e proprio stadio di Crisi), è una situazione che viene a costituirsi quando non vengono attuate correzioni alle disfunzioni scaturite nell'impresa, allontanandosi dalla sua condizione ottimale di equilibrio finanziario e patrimoniale. Le scaturenti condizioni peggiorate, dalla precedente fase, provocano la sfiducia degli *stakeholder* e l'accelerazione del processo degenerativo¹⁶⁴.

Le perdite economiche vengono analizzate sotto i seguenti profili:

- l'andamento storico e la tendenza, indica la ripetizione e la persistenza dell'esistenza di una crisi. Se le perdite sono crescenti, i fattori della crisi si stanno aggravando e si prenderà in considerazione il MOL;
- le conseguenze finanziarie, come delle perdite dell'autofinanziamento, che restano sotto una soglia e non generano riduzioni immediate di risorse finanziarie; questo ritardo può aggravare la futura situazione economica;
- i flussi di cassa negativi della gestione corrente, caso in cui bisognerà attuare un processo di ristrutturazione per evitare che si propaghi in una situazione di insolvenza.

Col crescere della crisi l'azienda ricade in una consistente incapacità di adempiere regolarmente alle proprie obbligazioni (stadio di Insolvenza). Si assiste ad un peggioramento dei flussi di cassa dove l'instabilità, emersa anche all'esterno, fa sì che ci sia anche difficoltà ad accedere al credito. Le manifestazioni degli inadempimenti all'esterno ne fa scaturire ulteriori costi, come l'aumento di costi in termini di immagine ed oneri (interessi passivi). L'imprenditore non è più sufficiente a provvedere in modo tempestivo ed integrale ai propri impegni contrattuali; difatti, se si trovasse a soddisfare il credito utilizzando, non i mezzi finanziari ottenuti dal normale svolgimento dell'attività di impresa, ma ad esempio, mediante il ricavato della vendita dei beni

¹⁶⁴ È una situazione che senza un piano definito che possa porre un "cuscinetto" tra l'afflusso dei ricavi e l'onere dei costi, intrappola l'impresa in una spirale viziosa. I ricavi non sono più in grado di remunerare i fattori produttivi, erodendo parte del capitale di rischio.

strumentali (es. macchinari, impianti), oppure mediante una *datio in solutum* o, ancora, altri metodi di pagamento “anormale”, deve considerarsi in stato di insolvenza¹⁶⁵.

Il risanamento in questa fase appare più difficoltoso e con minori probabilità di successo e deve essere accompagnato da interventi drastici che, oltre alla struttura finanziaria, intervengono anche sui processi produttivi e gestionali, trasformando la struttura del capitale e del management¹⁶⁶.

L'ultimo stadio è quello del Dissesto, è la fase più grave del processo degenerativo ed evidenzia una condizione patologica aziendale tale per cui l'attivo patrimoniale è insufficiente a garantire il rimborso dei debiti¹⁶⁷. In questa fase non sono percorribili le strade del risanamento e bisognerà far ricorso alle procedure concorsuali previste dal Codice della crisi per dare la possibilità ai creditori, banche, *stakeholder*, e tutti coloro che sono portatori di interessi verso la società, di vedersi restituita parte della somma in denaro o beni loro dovuti, a discapito di un inevitabile danno di immagine e di credibilità che l'azienda subisce.

Identificare correttamente i sintomi di crisi permette di ridurre e quasi eliminare i fattori negativi prima che possano tradursi in perdite d'esercizio; possibili ritardi negli interventi potrebbero risultare decisivi ai fini della ricostituzione dell'equilibrio aziendale.

Nel 1986 l'economista ed autore italiano Guatri distinse 5 tipologie fondamentali di crisi in funzione delle cause che le provocano; sono spesso tra loro interconnesse e si combinano con una pluralità di concause¹⁶⁸. In relazione ai comuni rischi in cui si incorre analizzandole possono essere in tre macroaree.

1. Le crisi da inefficienza;
2. Le crisi da sovracapacità/rigidità;
3. Le crisi da decadimento dei prodotti;
4. Le crisi da squilibrio finanziario;

¹⁶⁵ P. CARBONE, *Crisi, insolvenza e gli strumenti di risoluzione previsti dal codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, in *Crisi d'impresa e piani di risanamento*, LUISS Guido Carli, 2023, p. 7

¹⁶⁶ L. GUATRI, *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè Editore, Milano, 1986, p. 12

¹⁶⁷ *Op. cit.* P. CARBONE, *Crisi, insolvenza e gli strumenti di risoluzione previsti dal codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, p. 6, cit.

¹⁶⁸ *Op. cit.* L. GUATRI, *Crisi e risanamento delle imprese*, 1986

5. Le crisi da carenza di programmazione/innovazione.



Figura 9. Classificazioni delle cause della crisi per macroaree. Fonte, elaborazione propria.

4.3.1 Crisi di Produzione

Nel momento in cui ci troviamo di fronte uno o più settori dell'attività aziendali che operano con rendimenti inferiori rispetto a quelli dei *competitor* selezionati, possiamo parlare di crisi da inefficienza emersa nell'area della produzione. È un'inefficienza riconducibile, ad esempio: alla disponibilità di strumenti totalmente o parzialmente obsoleti, alla mancanza di competenze o carenza di diligenza della manodopera, all'utilizzo di tecnologie superate o ad un'allocazione non ottimale degli impianti.

In funzione delle diagnosi da prendere in considerazione possono essere analizzati gli indici di efficienza e per quanto riguarda i costi dei prodotti, la configurazione del costo industriale, con il quale si raffrontano i costi per ciascun prodotto, con quelli delle principali aziende concorrenti.

“L'analisi utilizza indici di inefficienza quali le ore di lavoro assorbite per unità di prodotto, indici sulla velocità produttiva delle singole macchine o impianti più

complessi, energia consumata per unità di prodotto e grado di sfruttamento della capacità lavorativa”¹⁶⁹.

Inoltre, possono verificarsi anche in altre aree, quale l’area commerciale (con inefficienze causate dalla sproporzionata attribuzione tra i costi di marketing e i costi sostenuti per la creazione e la gestione della rete di vendite, e l’area amministrativa caratterizzata da inefficienza attribuibili a eccessivi processi di burocratizzazione oppure sistemi informativi con un’operatività insoddisfacente¹⁷⁰.

Nell’area organizzativa ritroviamo una crisi da inefficienza che può essere scaturita da una carenza di mezzi di programmazione delle attività, anche a breve termine. È possibile notare questa condizione di crisi in questo ambito qualora, nella sfera delle responsabilità attribuite, vi sono scarse competenze nella corretta coordinazione dei fattori produttivi, che si tradurrà in un incremento dei costi connessi alle varie aree funzionali, che andrà ad influire negativamente sui margini operativi.

Altra condizione di inefficienza si riflette nel più elevato costo, rispetto alla concorrenza, dei mezzi finanziari a disposizione. Si tratta di un fenomeno generato dalla debolezza contrattuale dell’azienda, già manifestatasi attraverso gli squilibri nella fase di declino, in fase di definizione delle condizioni dei prestiti, oppure ancora, dall’inerzia degli addetti alla funzione finanziaria.

Per non incorrere in inferiorità rispetto al mercato in merito all’ottenimento di credito, in cui le variazioni dei tassi di cambio o di interesse influenzino negativamente il valore delle attività, delle passività o dei flussi di cassa attesi, è importante tenere sotto controllo alcuni indicatori come:

- il peggioramento del ROE, ROI, ROS;
- la diminuzione del valore aggiunto in rapporto al fatturato;
- il rallentamento della rotazione del magazzino;
- l’aumento dei consumi in rapporto alle disponibilità liquide;
- L’aumento degli investimenti non proporzionale al fatturato.

¹⁶⁹ *Ibid.* pp. 16,17 cit.

¹⁷⁰ Questi sono rischi in cui si incorre nell’operatività dell’azienda, che gli accordi di Basilea 2 hanno classificato come “Rischio Operativo”: con perdite causate da inadeguati processi interni, errori umani, carenze nei sistemi operativi o a causa di eventi esterni (errori nell’inserimento dati).

Nella fase di declino, la crisi da sovracapacità/rigidità si manifesta dall'eccesso di capacità produttiva, collegato all'impossibilità di adattamento nel breve termine dei costi fissi che ne derivano, quali i costi delle immobilizzazioni tecniche, della struttura aziendale e della manodopera, che vanno in parte sprecati.

Questa superiore capacità dell'azienda di assorbire la domanda, si origina attraverso una riduzione progressivamente stabile del volume della domanda, distinto in differenti situazioni, quali:

- un eccessivo aumento della produzione all'interno del settore;
- una diminuzione della quota di mercato da parte dell'azienda, ottenuta tramite l'attuazione di economie di scala per raggiungere una dimensione di minima efficienza;
- una caduta della domanda globale collegata alle modifiche nel consumo;
- da barriere all'uscita per abbandonare il settore;
- una attuazione di politiche manageriali "sconsiderate" nell'ottica della condizione del mercato.

Si tratta di situazione che aziende più forti, maggiormente ed efficientemente strutturate, riescono a superare aumentando la propria di mercato, di contro, le più deboli subiscono un effetto negativo duplice, la riduzione della domanda globale e la riduzione della quota di mercato.

Le perdite si manifestano al mutamento della domanda congiunto all'incapacità di adattamento dei propri costi al nuovo livello di ricavi. Specialmente l'ammontare questi ultimi, in presenza di crisi da sovracapacità, si presenta inferiore alle attese.

Invece, nel declino da rigidità (non collegato alla sovracapacità) si può ritrovare un aumento dei costi che non sono compensati da variazioni di prezzi. È una situazione che fa peggiorare gli indicatori reddituali, finanziari e patrimoniali, come il rallentamento della rotazione di magazzino ed il crescente ricorso all'indebitamento di breve termine, ottenuto chiedendo maggiori dilazioni ai fornitori.

Ultima fattispecie analizzabile nelle Crisi di Produzione è la crisi generata dal decadimento dei prodotti e da carenze ed errori di marketing. È una fattispecie strettamente legata al mix di prodotti che viene offerto, non più in grado di reggere il

confronto con la concorrenza o di soddisfare le esigenze della clientela *target*, in quanto non rinnovati o resi in tempo attrattivi tempestivamente, rappresentando successivamente, una caduta nell'immagine, del nome del produttore o delle marche dei prodotti.

Se il prodotto non risulta più attraente agli occhi dei consumatori si ha una conseguente perdita delle quote di mercato (fenomeno commerciale) e una riduzione dei margini positivi tra prezzi e costi, che scendono al di sotto del limite necessario per garantire la copertura dei costi fissi o comuni e per garantire una sufficiente misura di utile¹⁷¹.

Gli indicatori principali per esaminare i costi sono:

- il margine lordo, riferito al costo di un prodotto inserito nel mercato escludendo i costi comuni commerciali (non imputabili al singolo prodotto). Sarà tanto più alto, quanto maggiore sarà lo scarto che intercorre tra il costo di acquisto e il prezzo di vendita, o tra il secondo ed i costi di produzione. Tuttavia, prima della redditività, il margine deve consentire la copertura dei costi di struttura (esclusi quelli industriali), e degli oneri finanziari.
- il margine di contribuzione, riferito al costo di quel prodotto calcolato dalla differenza dei ricavi generati dalla singola unità di prodotto e i costi variabili diretti.

Questa tipologia risulta più grave della precedente, gli effetti sono simili alla crisi di sovrapproduzione ma con una propensione più veloce alla presentazione dell'irreversibilità.

Più in generale nella fattispecie produttiva classifichiamo il fattore prodotto (ciclo di vita, qualità) e le politiche commerciali. Mentre il comprende i volumi ed il prezzo unitario, il secondo attiene anche a costi fissi e variabili che ne comportano la promozione ed il lancio sul mercato (in particolar modo la vendita in relazione con prodotti identificati come perfetti sostituti e concorrenti).

Non bisogna poi dimenticare le aree economiche dei consumi sostenuti, quali ammortamenti, costi strutturali, come i costi riconducibili al capitale di rischio/credito,

¹⁷¹ L. FACCINCANI, *Le crisi d'impresa: cause e processi di risanamento aziendale*, Università degli Studi di Verona, 2020, p. 7, cit.

quindi mutui e *leasing*, e la gestione reddituale, fase di principale generazione o meno di flussi di cassa tramite la trasformazione delle materie prime.

Gli effetti critici che emergono dall'assetto produttivo scaturiscono dai seguenti ambiti gestionali:

- Gestione Acquisti: comprende i costi attinenti alla ricerca dei fornitori, ordini di acquisto, controllo delle merci acquisite e presenti in magazzino. Gli effetti impattano sulla liquidità di breve periodo, a causa:
 - l'incapacità di pagare nei tempi prestabiliti i fornitori, richiedendo, quindi, dilazioni o posticipazioni, compromette la sua credibilità e sopravvivenza nel lungo periodo;
 - il peggioramento della qualità di prodotto;
 - l'aumento delle giacenze in magazzino in relazione ai volumi di fatturato;
 - posticipazione delle manutenzioni sulle immobilizzazioni;
 - l'aumento del ciclo del Capitale Circolante Netto, variazioni in aumento delle passività consolidate potrebbero identificare la presenza di nuovi prestiti, tradotti in denaro, ottenuti, mentre la loro diminuzione potrebbe rappresentare il rimborso di prestiti, quindi una riduzione del denaro.
- Gestione del Personale: comprende le quantità di unità di personale che si assumeranno per lo svolgimento delle mansioni e della loro conseguente retribuzione. Un problema molto diffuso per le società a conduzione familiare, infatti, sono la presenza di contratti onerosi che impattano più del dovuto sul fatturato.
- Gestione dei Servizi di Struttura: comprende la copertura degli ammortamenti, i costi delle relative assicurazioni e affitto ricompresi nei costi fissi; cercando di creare un insieme di impiantistiche che siano in grado di creare un margine di contribuzione positivo.

4.3.2 Crisi Finanziaria

In realtà, lo squilibrio finanziario rappresenta più spesso il sintomo, che non la causa di una crisi. Conseguentemente, in tali casi, eventuali interventi di natura solo finanziaria non sarebbero in grado di arrestare l'evoluzione negativa del fenomeno in senso patologico. Di norma, la patologia aziendale trova origine in un difetto di economicità, il quale, a sua volta, si traduce in un'alterazione della dinamica finanziaria e della struttura patrimoniale.

Lo squilibrio finanziario in sé si può tradurre in una grave carenza di mezzi propri, che porta alla conseguente:

- prevalenza di risorse a titolo di debito (eccessivo indice di *leverage*), con una marcata presenza di debiti a breve termine rispetto alle altre categorie di indebitamento;
- differenza maggiore tra investimenti duraturi e mezzi finanziari a disposizione;
- capacità ridotta dell'azienda di contrattare le condizioni di credito;
- difficoltà a rispettare le scadenze, e ritardi in alcune tipologie di pagamenti.

Quando l'impresa ha, come citato, scarsità di mezzi propri (vincolati all'azienda a titolo di capitale), è più esposta al rischio di ingresso nella prima fase dell'evoluzione della crisi; le poche risorse a disposizione per fronteggiare le eventuali perdite generate dagli squilibri, potrebbero accelerare l'avanzare dello stato di insolvenza, contrariamente ad un'azienda in possesso di una ingente somma di capitale e di riserve che è in grado in assorbire le perdite senza arrivare a compromettere l'equilibrio tra le attività e le passività¹⁷².

A causa degli ingenti oneri finanziari provocati dall'ingente indebitamento e dal suo elevato costo, generando conseguenti perdite economiche che rischiano di far precipitare l'azienda in una spirale negativa delle condizioni finanziarie, in quanto non possiede le risorse per reagire e non sarebbe in grado di ottenerli facendo ricorso a mezzi a titolo di capitale né a titolo di credit ; inoltre, non sono da escludere le cause finanziarie che hanno portato l'azienda all'indebolimento derivanti dalle cause precedentemente analizzate (fattori di inefficienze finanziarie, rigidità dei flussi di cassa, ecc...)

¹⁷² L. GUATRI, *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, EGEA, Milano, 1995

È opportuno fare una considerazione sui debiti di natura finanziaria sopravvenuti. I debiti finanziari vengono parzialmente rettificati dall'importo delle liquidità immediate, queste vengono inquadrate come fattore produttivo generico, utilizzabile, perciò, all'acquisto di fattori produttivi specifici che possono essere ricondotti a tutte le aree di investimento dello Stato Patrimoniale; pertanto, appaiono come disponibilità che potrebbero essere impiegate in qualunque momento per la riduzione dell'indebitamento.

Questo permette che si evidenzi un indicatore unico di sintesi estremamente diffuso, la Posizione Finanziaria Netta aziendale (PFN), il cui risultato combina la capacità aziendale di generare *cash flows* e la tendenza ad aumentare o diminuire l'indebitamento.

La dinamica finanziaria, che generalmente può essere sintetizzata attraverso la valutazione del solo *cash flow*, a seconda che il fondo delle liquidità immediate di un'azienda sia incrementato rispetto al periodo precedente (valutando la positività della gestione finanziaria), viene valutata dalla PFN in maniera combinata sui due aspetti: della liquidità e dell'indebitamento finanziario, attuando riduzioni della stessa liquidità rispetto all'esercizio precedente per ridurre contestualmente l'indebitamento finanziario.

La PFN può essere calcolata comprendendo l'intero ammontare dei debiti finanziari, o in alternativa isolando le componenti a medio-lungo e breve termine. La PFN identificherà il totale dei debiti a M-L termine di periodo per lo stesso indicatore, mentre la posizione a breve sarà richiesta la differenza tra le liquidità immediate ed i debiti finanziari in scadenza nel breve periodo. Un eventuale aumento della posizione finanziaria netta costituirà un fattore negativo, mentre una sua riduzione sarà considerata un fattore positivo per l'impresa¹⁷³.

4.3.3 Crisi Strategica

La crisi che viene a generarsi, oltre che per caratteristiche “materiali”, quale può essere il prodotto, o esterne, come il mercato, può avvenire per carenze da rintracciare all'interno, quali le funzioni aziendali di rilievo (programmazione e innovazione).

¹⁷³ N.G. CASTELLANO, *L'uso dell'analisi di bilancio*, 2019, pp.21,22

L'incapacità a programmare non deve essere intesa, dal punto di vista organizzativo bensì deve essere interpretata in senso sostanziale, come incapacità di adattare lo svolgimento della gestione ai cambiamenti ambientali, o perfino di individuarli in tempo e prevenire il mutamento¹⁷⁴. Quindi, interessa un aspetto fortemente strategico, le imprese incapaci a guardare in prospettiva futura, non in grado di stabilire precisi obiettivi in compatibilità con i mezzi disponibili, perseguono principalmente risultati del breve periodo, e nel tempo si vedranno diminuire la capacità di reddito.

Tutte le imprese colpite da declino o da crisi, presentano carenze di programmazione, ma non è detto che sia la causa principale, nei casi più comuni il declino è generato da errori strategici riconducibili a:

- il mantenimento di attività in aree che generano risultati negativi e che non potranno generare valore o, anzi, lo distruggeranno; si rispecchia una potenziale difficoltà a disinvestire;
- l'avvio di politiche di diversificazione specialmente tramite acquisizione di partecipazioni, entrando in nuovi settori lontani dal proprio *core business*;
- l'avvio di fasi di sviluppo repentine e non sufficientemente disposte né sul piano finanziario né su quello manageriale;
- tentare di approdare in nuovi mercati in maniera molto onerosa, comporta così ingenti perdite di partenza non recuperate poi nel tempo;
- il perseguimento di obiettivi non allineati con la *vision* aziendale, a volte molto onerosi o, talvolta, irragionevoli.

Il secondo aspetto, la carenza di innovazione, vede l'azienda non impegnata in un approccio proattivo riguardo: gli investimenti in ricerca, l'ideazione di nuove idee per la formazione e la presentazione al mercato di nuovi prodotti, nuove metodologie di produzione e/o distribuzione, od anche, nuovi modi di reperire risorse da investire.

Si tratta di azioni puramente conservative, in grado di sostenere nel breve termine i bilanci dell'impresa, ma che nel medio-lungo termine portano a compromettere l'esistenza della stessa, che difficilmente consentono la sopravvivenza.

¹⁷⁴ L. GUATRI, *Tournaround. Declino, crisi e ritorno al valore*, 1995, p. 142

Un ruolo fondamentale viene giocato dalla ricerca che, in modo direttamente proporzionale alle dimensioni dell'azienda, richiede ingenti investimenti e costituisce una naturale prerogativa di aziende di struttura medio-grande. Nelle strutture di minori dimensioni, invece, l'innovazione è spesso un tutt'uno con la capacità imprenditoriale (strettamente legata alla creatività e conoscenza di coloro che riescono a metterle in pratica).

Situazioni di carattere inerziale, rallentano la spinta al miglioramento, spinta che può vedersi arrestata qualora dovessero aggiungersi fattori critici intimi:

- incapacità di cogliere le occasioni per investimenti di ricerca e sviluppo causata dalla scarsa competenza dei soggetti preposti;
- perdita del personale cui erano attribuiti importanti ruoli strategici o con competenze strettamente collegate all'attività;
- maggiori difficoltà di gestione dell'organico, a seguito di riformulazioni dell'organigramma o per l'aggiunta di componenti con ruoli non ben definiti.

Nel novembre del 2020, l'ISTAT ha effettuato una indagine sulla situazione delle imprese nell'emergenza sanitaria Covid-19, il campione trattato comprendeva circa un milione di imprese con almeno 3 addetti, rappresentando quasi il 90% del valore aggiunto e circa tre quarti dell'occupazione complessiva delle imprese industriali e dei servizi.

L'analisi condotta sulle variabili indicative dei cambiamenti causati dalla pandemia che hanno coinvolto effetti, scelte e strategie, ha sintetizzato cinque profili di aziende:

1. statiche in crisi, imprese che stavano subendo pesantemente l'impatto dell'emergenza sanitaria e non hanno adottato strategie di reazione ben distinte;
2. statiche resilienti, le imprese che non hanno messo in atto strategie di reazione a causa della scarsa incidenza degli effetti negativi;
3. proattive in sofferenza, quelle unità aziendali duramente colpite dalla crisi ma che hanno intrapreso strategie strutturate di reazione;
4. proattive in espansione, le unità colpite lievemente che non hanno alterato la direzione precedentemente presa;

5. proattive avanzate, unità colpite in maniera variabile dalle conseguenze della crisi, ma che nel corso dell'anno hanno aumentato gli investimenti rispetto al precedente 2019.

L'insieme delle imprese considerato è caratterizzato da grande eterogeneità, con dimensioni e complessità organizzative variabili.

Il *cluster* più numeroso è quello delle imprese statiche resilienti (35,5%), seguono le statiche in crisi (28,6%), le proattive in espansione (19,4%) e quelle in sofferenza (10,7%), l'insieme più ridotto è quello delle imprese proattive avanzate (5,8%). Considerata la distinzione appena vista, si può notare come a fine 2020, due terzi delle imprese italiane con almeno 3 addetti risultavano prive di un chiaro quadro strategico di reazione alla crisi e di sviluppo di medio-lungo termine, e la parte restante, a prescindere dalla capacità di agire, mostrava segni di crisi o di sofferenza operativa¹⁷⁵.

Sotto il profilo strategico, le prime due classificazioni statiche in crisi e statiche resilienti), presentano similitudini sia per staticità di comportamento e condividono un approccio “inerziale” rispetto al *business* di riferimento. infatti, più della metà dei rispettivi ambiti, non individua come cruciale nessun ambito di investimento tra ricerca e sviluppo, risorse umane, tecnologia e digitalizzazione e responsabilità sociale e ambientale. Ne deriva un ridotto ricorso ad opzioni competitive di alta formazione tecnologica e strategie fortemente improntate alla staticità, con una maggiore porzione di imprese, in entrambi i profili che scelgono di non cambiare i propri comportamenti rispetto alla crisi in corso.

Il primo profilo (“statiche in crisi”) risulta più e negativamente influenzato dalla situazione economica, ha ridotte dimensioni aziendali e una minore produttività del lavoro, che unitamente ad una più diffusa presenza nei settori economici in maggior misura colpiti dall'emergenza sanitaria, esplica il motivo delle maggiori sofferenze in termini di continuazione aziendale e perdita del fatturato

Al contrario, il 43,1% delle imprese “statiche resilienti” affermano come l'assenza di una strategia precisa abbia contribuito al non essere stati colpiti negativamente dall'emergenza. Queste unità costituiscono la componente che presenta l'incidenza

¹⁷⁵ ISTAT, *I profili strategici operativi delle imprese italiane nella crisi generata dal Covid-19*, 11 gennaio 2021, https://www.istat.it/it/files/2021/01/Nota_analisi_Indagine_Covid_imprese_11genn2021

minore delle imprese che hanno sofferto contrazioni del fatturato e la massima di quelle che sono riuscite a realizzare un aumento delle vendite, anche perché poco colpite dalle misure di prevenzione sanitaria della pandemia (Grafico 2.).

Il terzo profilo (“proattive sofferenti”) è quello fra tutti segnala le sofferenze maggiori, ma che manifesta un comportamento proattivo. La gravità delle condizioni operative si riflette su l’incidenza delle chiusure temporanee totali e parziali (di oltre il 65%) e la quasi totalità ha rilevato perdite di fatturato. Rientrano in tale raggruppamento imprese decisamente più strutturate rispetto il precedente profilo, ma che tuttavia operano in misura prevalente nei settori maggiormente influenzati dall’emergenza pandemica (ristorazione, alberghiero, sportivo, tessile, attività cinematografica).

La chiusura dei locali ed il conseguente arresto dell’attività e dei flussi di cassa operativi ha determinato scarsa reperibilità delle liquidità (Grafico 3.), facendo ricorrere gli imprenditori a tutte le possibili forme di finanziamento. Il 42% delle imprese in questa ripartizione hanno ridotto gli investimenti programmati con le conseguenti negative ripercussioni sulle misure occupazionali. Nel complesso sono state attuate strategie di ridimensionamento, a fronte delle minori vendite e del personale a disposizione, optando, in alcuni casi (rispettivamente il 4,6% ed il 7,8%), al cambio di attività e della struttura proprietaria, e ricorrendo al finanziamento bancario assistito da garanzie pubbliche (fideiussione).

Infine, gli ultimi due profili (“proattive in espansione” e “proattive avanzate”), che interessano un quarto del totale del campione analizzato, sono relativi alla componente proattiva del sistema, che pur in difficoltà imposte dalla persistente crisi e incertezza, non presentano segnali evidenti di sofferenza e gli si associa una direzione orientata all’elaborazione di specifiche strategie aziendali (negli investimenti, risorse umane, transizione digitale) (Grafico 1.).

Sono imprese caratterizzate, oltre che da una maggiore dimensione aziendale e da più elevati livelli di produttività, sono state avvantaggiate dallo svolgere attività in settori economicamente dinamici e meno colpiti dalla pandemia. Per tali ragioni la risposta agli *shock* esterni nell’ambito delle strategie percorribili, sono ricondotti a 3 tipologie:

- a. riconversione produttiva (processi di produzione connessi o meno al Covid, modifica dei canali di vendita);
- b. riorganizzazione dei processi verso nuovi modelli industriali 4.0;
- c. riorganizzazione dell'internazionalizzazione (modifica dei prodotti importati/esportati da paesi partner).

Sono strategie che possono essere usate singolarmente o in modo combinato (Grafico 4.), facendo emergere un significativo sforzo di collaborazione nell'area digitale, di comunicazione con la clientela e di vendita online di prodotti e servizi¹⁷⁶.

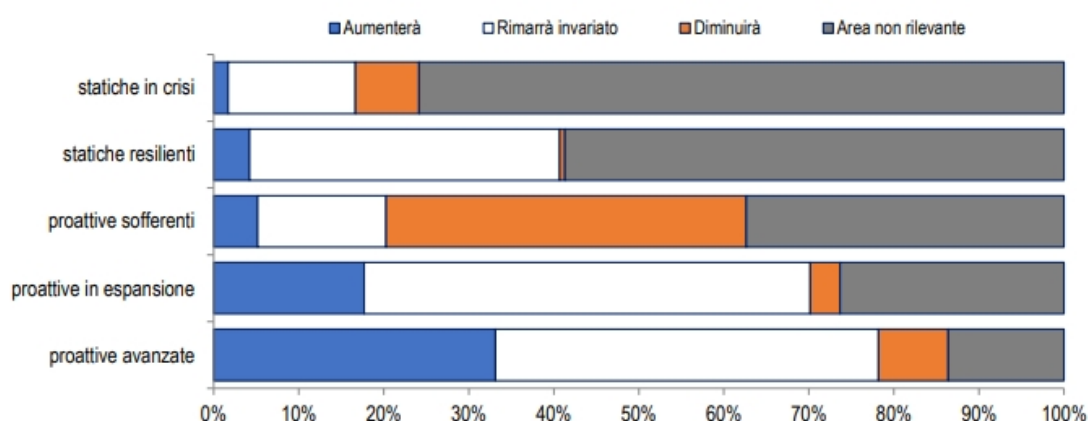


Grafico 1. Variazione del livello degli investimenti realizzati rispetto al 2019 per profili. Percentuali di imprese.
Fonte. dati ISTAT (indagine Covid – imprese 2020)

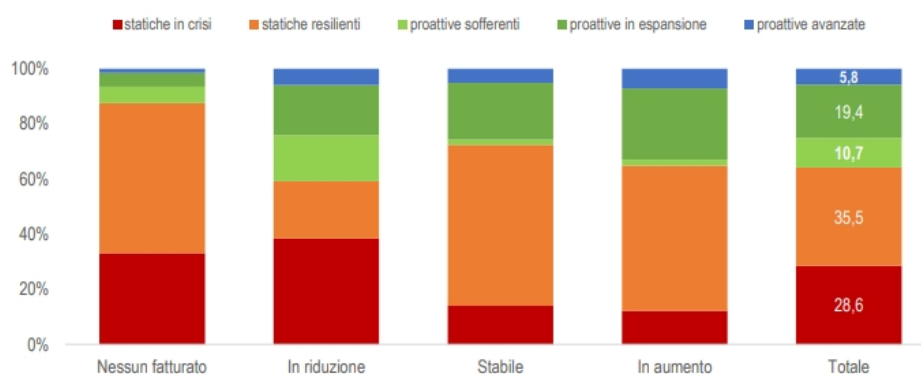


Grafico 2. Andamento del fatturato (giugno-ottobre 2020) per profilo. Percentuali di imprese.
Fonte. dati ISTAT (indagine Covid – imprese 2020)

¹⁷⁶ Ibid.

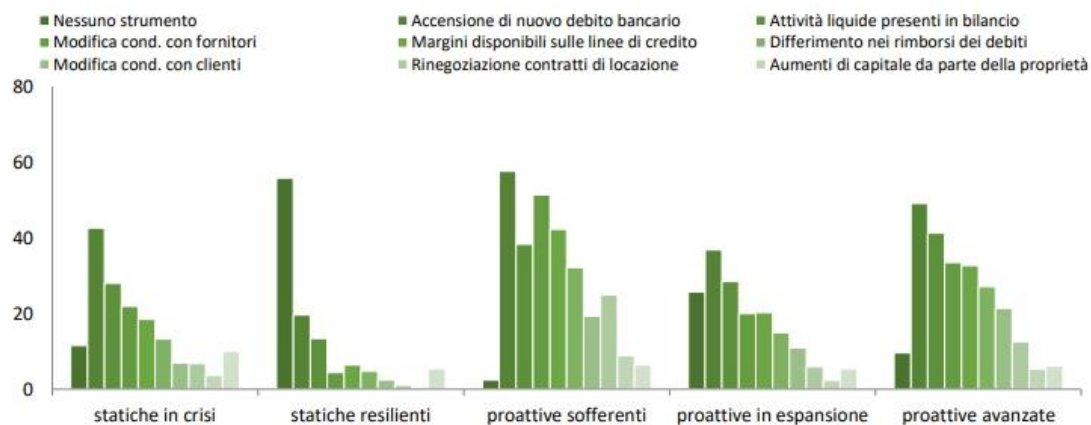


Grafico 3. Principali strumenti per soddisfare il fabbisogno di liquidità per profilo d'impresa. Valori percentuali.

Fonte. dati ISTAT (indagine Covid – imprese 2020)

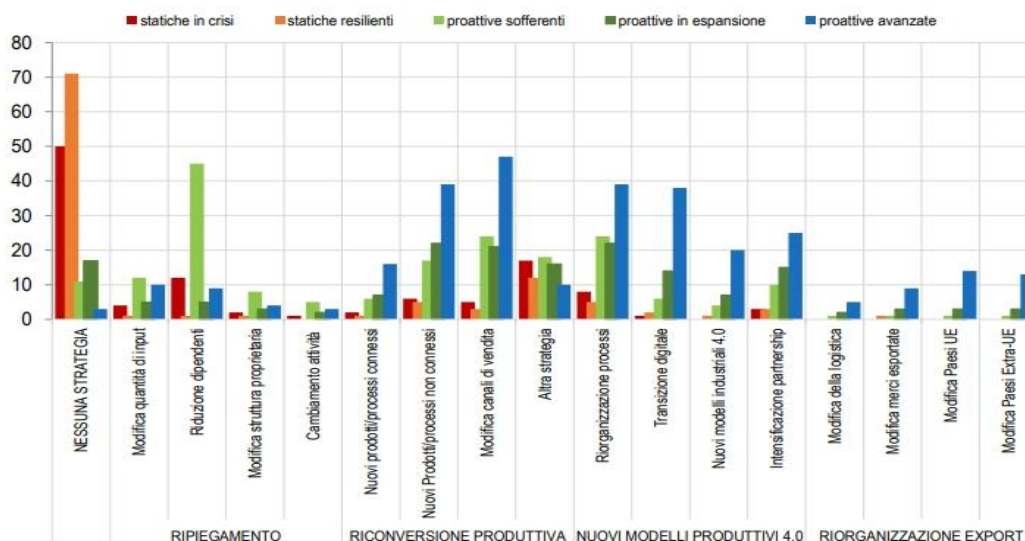


Grafico 4. Strategie aziendali per profilo d'impresa. Fonte. dati ISTAT (indagine Covid – imprese 2020)

Capitolo V.

Il tema delle Responsabilità e delle deleghe

5.1 Modello d.lgs. 231/2001: Sistema di controllo interno in risposta ai rischi

Il decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231, ha introdotto nell'ordinamento italiano la responsabilità degli enti per gli illeciti conseguenti alla commissione di un reato. Costituisce un sistema di responsabilità autonomo, caratterizzato da presupposti e conseguenze distinti da quelli previsti per la responsabilità penale della persona fisica.

Per quanto riguarda le conseguenze cui vanno incontro gli enti, si pone l'accertamento dell'illecito previsto dal decreto 231 del reato commesso dall'ente che lo espone all'applicazione di gravi sanzioni che ne colpiscono il patrimonio, l'immagine e le stesse attività.

Il percorso del decreto per come lo conosciamo oggi, comincia nel 1997 con la Convenzione anticorruzione dei pubblici funzionari UE 26 maggio 1997, il trattato dell'Unione europea, relativo alla lotta contro la corruzione nella quale sono coinvolti i funzionari delle Comunità europee e degli stati membri, imponeva agli Stati aderenti di considerare reato per le persone fisiche e giuridiche il fatto di corrompere funzionari per ottenere indebiti vantaggi.

Quest'ultimo è un punto consistente ribadito poi anche dall'Organismo per la Cooperazione e dello Sviluppo Economico (OCSE) con la convenzione del 17 dicembre dello stesso 1997, indicando come *“necessario ad aiutare i Paesi in Via di Sviluppo nella loro crescita economica e sociale, perché la corruzione costituisce prima di tutto una forte distorsione dell'allocazione delle risorse, distogliendo soprattutto quelle che potrebbero essere destinate allo sviluppo”*¹⁷⁷.

Le norme in esecuzione della Convenzione in Italia sono pienamente efficaci dal 4 luglio 2001. L'orientamento italiano aveva precedentemente introdotto, dal punto di

¹⁷⁷ Autorità Nazionale Anticorruzione – ANAC, *Corruzione internazionale e ordinamento giuridico italiano: la L. 231 e il profilo della responsabilità penale delle aziende private*, Intervento della IV Conferenza Ministeriale anticorruzione OCSE in *Prevenzione. Strutture per rafforzare e riconoscere la compliance anticorruzione*, Parigi, 15 marzo 2016, p. 1, cit.

vista della corruzione delle persone fisiche, articoli del codice penale atti a punire tutti coloro che avessero commesso peculato, concussione, corruzione e istigazione alla corruzione di figure presenti in organi della Comunità europea o di funzionari degli stessi organi di uno o più Stati esteri (artt. 314, 316, 317-320, 322 c.p.).

Tuttavia, la maggiore novità introdotta dalla convenzione OCSE in Italia è l'obbligo di perseguire direttamente anche le persone giuridiche responsabili della corruzione. Con l'introduzione del decreto legislativo n. 231/2001 si introduce per la prima volta nel nostro ordinamento la nozione di responsabilità "amministrativa" (ma sostanzialmente penale) dell'Ente Associativo. La previsione di responsabilità per i reati di corruzione commessi nell'interesse o vantaggio dell'ente, include la commissione dell'atto con persone che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione, direzione o controllo (anche di fatto), oppure da loro controllati e dipendenti.

La responsabilità ha natura sostanzialmente penale, perché sussistono contemporaneamente delle condizioni:

- è derivante da reato;
- viene accertata con le garanzie del processo penale;
- comporta l'applicazione di sanzioni particolarmente afflittive (sino all'interdizione definitiva dell'esercizio dell'attività).

L'impianto delineato dal d.lgs. 231/2001 si muove in una logica di sostanziale repressione del fenomeno corruttivo e si corredda, con l'implementazione della legge 190 del 2012 e del d.lgs. 90/2014, di un approccio preventivo alla corruzione. L'azione combinata di prevenzione e repressione delle *corporate criminality* permette la creazione di un adeguato assetto per la mitigazione del rischio di commissione di illeciti, colpendo sul piano patrimoniale i soggetti responsabili degli illeciti, favorendo la riparazione del danno e la minimizzazione del rischio criminoso.

I soggetti destinatari indicati dal decreto 231 sono "*gli enti forniti di personalità giuridica* (ivi incluse le fondazioni), *le società fornite di personalità giuridica e le società e le associazioni anche prive di personalità giuridica*"; a questi si aggiungono gli enti pubblici economici che agiscono *iure privatorum*. Invece la disciplina non si

applica “allo Stato, agli enti pubblici-territoriali, agli altri enti pubblici non economici nonché agli enti che svolgono funzioni di rilievo costituzionale”¹⁷⁸.

Secondo la dottrina si evince una tipologia di responsabilità dell’ente attribuibile a due classificazioni di soggetti distinti che commettono, o cooperano commettendo, il reato, si tratta dei soggetti apicali e dei soggetti sottoposti alla direzione e vigilanza dei soggetti apicali.

I primi sono persone che rivestono funzioni di rappresentanza, amministrazione o direzione dell’Ente esercitando, anche di fatto, gestione e controllo dell’Ente stesso. I secondi sono le persone sottoposte alla direzione o vigilanza di uno dei soggetti in posizione apicale (dipendenti o lavoratori autonomi che prestano all’ente la propria attività lavorativa).

Le previste misure disciplinari nei confronti di chi riveste funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione, si differenziano proprio dalla natura dell’attività svolta dai c.d. soggetti apicali e si riflettono sui diversi tipi di infrazioni ipotizzabili e conseguentemente a sanzioni loro applicabili. Tra le misure disciplinari attribuibili a tali soggetti si annoverano: il richiamo in forma scritta, la previsione di meccanismi di sospensione temporanea o, per violazioni più gravi, la decadenza/revoca dalla carica sociale eventualmente ricoperta; queste ultime possono essere anche presentate e assoggettate ad una delibera da parte del CdA.

Nella commissione del reato, l’ente sarà ritenuto responsabile in relazione al reato-presupposto commesso da parte di uno dei due soggetti indicati; inoltre, per essere ritenuto responsabile dell’illecito, sarà necessario chiarire se i soggetti abbiano agito nell’interesse e/o a vantaggio dell’Ente¹⁷⁹.

Secondo l’impostazione tradizionale, con riferimento ai delitti dolosi, l’interesse ha un’indole soggettiva¹⁸⁰. Come caratteristica della persona fisica valutabile al momento della condotta. Se ha commesso il reato nel suo interesse personale, affinché l’ente sia

¹⁷⁸ D.Lgs. n. 231/2001, articolo 1, commi 2 e 3.

¹⁷⁹ Può realizzarsi la condizione in cui l’interesse manchi del tutto perché il soggetto qualificato abbia agito per realizzare un interesse esclusivamente proprio o di terzi, per cui l’impresa non sarà ritenuta responsabile. Al contrario, se un interesse dell’ente, sia pure parziale o marginale, sussisteva, l’illecito dipendente da reato si configura anche se non si è concretizzato alcun vantaggio per l’impresa, la quale potrà beneficiare di una riduzione della sanzione pecuniaria.

¹⁸⁰ Per approfondimenti si veda: www.rivista231.it

ritenuto responsabile è necessario che tale interesse sia almeno in parte coincidente con quello dell'impresa¹⁸¹. La valutazione verrà esaminata *ex ante*; vi potrà infatti essere un interesse, a monte, della società ad un arricchimento prefigurato ma magari non realizzato.

Per contro, il vantaggio si caratterizza come complesso dei benefici, soprattutto di carattere patrimoniale, tratti dal reato, che può valutarsi successivamente alla commissione di quest'ultimo anche in termini di risparmio di spesa. Per il vantaggio si opererà una valutazione *ex post*, per rilevare quando è effettivamente conseguito in conseguenza dell'illecito, anche se non espressamente riscontrato *ex ante* dall'agente.

Sul piano soggettivo, l'ente risponde se non ha adottato le misure necessarie ad impedire la commissione di reati del tipo di quello realizzato.

In particolare, se il reato è stato commesso da soggetti apicali, l'ente risulterà responsabile se non riuscirà a dimostrare che:

- ha adottato ma anche efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e gestione idonei a impedire reati della specie di quello commesso (art. 6, co. 1, lett. a), decreto 231);
- ha istituito un organismo dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, il quale abbia effettivamente vigilato sull'osservanza dei modelli;
- il reato è stato commesso per fraudolenta elusione dei modelli da parte del soggetto apicale infedele.

Quando il fatto è realizzato da un soggetto sottoposto, la pubblica accusa deve provare che la commissione del reato è stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione o vigilanza da parte degli apicali. La violazione di tali obblighi non può ritenersi effettiva se prima della commissione del reato l'ente abbia adottato ed efficacemente attuato un modello idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi (art. 7, co. 2)¹⁸².

¹⁸¹ Cfr. Cass., V Sez. pen., sent. N. 40380 del 2012)

¹⁸² Cfr. I. CAPELLI, *La gestione delle società di persone dopo il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: una prima lettura del nuovo art. 2257, primo comma, c.c.*, in *Orizzonti del Diritto Commerciale* 2/2019, Giappichelli, Torino, 2019, p. 95

Pertanto, dalla normativa, deve essere istituito un modello che preveda, in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione, nonché al tipo di attività svolta, misure idonee a garantire lo svolgimento delle attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio. Necessaria all'efficace attuazione del modello: a) una verifica periodica e l'eventuale modifica dello stesso nel momento in cui dovessero essere scoperte violazioni delle prescrizioni, o se avvengono mutamenti nell'organizzazione o nell'attività; b) un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure istituite dal modello; c) adeguate iniziative di formazione e informazione del personale¹⁸³.

Per l'attuazione ed implementazione da parte delle imprese dei modelli per la prevenzione dei reati conformi a quanto richiesto dal d.lgs. 231/2001, sono stati messe a punto “*le Linee guida per la costruzione di Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo ex D.Lgs. n. 231/2001*”, predisposti da Confindustria e Associazione Bancaria Italiana (ABI), che aggiornate al 2004 ed approvate dal Ministero della giustizia, costituiscono i Codici di comportamento.

Le Linee guida sono innanzitutto indirizzate¹⁸⁴ alle società e agli enti di diritto privato controllati e partecipati dalle pubbliche amministrazioni, nonché alle amministrazioni pubbliche che vigilano, partecipano e controllano gli enti di diritto privato e gli enti pubblici economici, mentre l'applicazione delle Linee guida è sospesa per le società operanti in Borsa¹⁸⁵.

Il richiamato art. 6, comma 1, lett. a) del d.lgs. 231/2001 definisce i Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC) come quelli “*idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi*”; il decreto non offre indicazioni pratiche sull'elaborazione del documento, ma contenuti negli artt. 6 e 7, vengono elencate le

¹⁸³ Cfr. CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione gestione e controllo. Ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, giugno 2021.

<https://www.confindustria.it>; cfr. S. RICCI, *La Responsabilità Amministrativa degli Enti e i Modelli Organizzativi. D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231*, LUISS Guido Carli, Roma, 2022, pp. 3-31

¹⁸⁴ Per identificare l'indirizzo soggettivo bisogna effettuare un distinguo tra le società direttamente o indirettamente controllate dalle amministrazioni pubbliche, individuate ex art. 2359, co. 1, numeri 1 e 2, c.c.

¹⁸⁵ Op. cit. ANAC, *Corruzione internazionale e ordinamento giuridico italiano: la L. 231 e il profilo della responsabilità penale delle aziende private*, Parigi, 15 marzo 2016, p. 4

esigenze che lo stesso deve soddisfare e dalle quali possono desumersi gli elementi fondamentali del Modello stesso¹⁸⁶.

Le linee guida di Confindustria definiscono il Codice Etico, un documento che contiene diritti, doveri e responsabilità dei soggetti facenti parte della Società, in relazione ai valori ed agli obiettivi perseguiti dalla stessa. Il Codice Etico presenta l'attitudine a definire le caratteristiche individuali di una impresa, a indicare la personale mission, a contrassegnare i caratteri da condividere da quanti in essa vogliono operare ed a rappresentare l'insieme dei valori di una specifica organizzazione.

Tale Codice costituisce in sé un "Codice di autodisciplina" e, in quanto voluto ed approvato dal massimo vertice della Società, forma la volontà dell'impresa di operare conformemente ai principi in esso raccolti. Se si considera da un punto puramente giuridico, la Società può essere considerata come un piccolo ordinamento autonomo, il Codice pertanto, è uno strumento endosocietario irremovibile affinché la Società riesca a scongiurare i rischi di reato cui va incontro¹⁸⁷.

All'interno del Codice Etico è contenuto l'insieme delle norme morali e di comportamento a cui la Società si ispira ed alle quali devono adeguarsi tutti i collaboratori e tutti gli altri soggetti che agiscono per conto della stessa; l'insieme delle stesse consiste in raccomandazioni, divieti o azioni che si reputano conformi all'etica aziendale, si individua la responsabilità dei collaboratori nei confronti del mercato, dei colleghi e del buon nome della Società stessa.

La violazione delle norme ivi contenute è punita mediante l'applicazione di sanzioni commisurate alla gravità delle infrazioni.

L'art. 6, comma 2, del decreto 231 indica le caratteristiche essenziali per la costruzione di un MOGC disposte secondo una struttura in grado di soddisfare le esigenze della singola realtà imprenditoriale coinvolta, presupponendo una analisi dell'assetto

¹⁸⁶ È stato precisato che «oltre a contenere un'illustrazione sintetica dei contenuti del decreto legislativo che ha introdotto la responsabilità amministrativa delle imprese, le Linee Guida forniscono infatti agli associati indicazioni chiare e puntuali pressoché su tutti gli aspetti che il citato art. 6 elenca ai fini della predisposizione dei modelli di organizzazione aziendale, proponendo per ognuno di tali aspetti varie alternative, mettendo in guardia dai possibili pericoli o svantaggi derivanti dall'adozione di determinate strategie aziendali, individuando puntualmente le aree di rischio per ciascuna tipologia di reati».

¹⁸⁷ Cfr. G. ZANALDA, *La Responsabilità delle imprese ai sensi del d.lgs. 231/2001. I Modelli Organizzativi di Gestione e Controllo*, in *Impresa e Reati: L'importanza di un'adeguata organizzazione aziendale*, ODCEC di Torino, a cura Studio Avv. Zanalda, 28 novembre 2006, p. 15

organizzativo della Società. Utile alla composizione del Modello Organizzativo e che fornirà da successivo organo di controllo dello stesso, vi è l'Organismo di Vigilanza.

Il dovere di istituire correttamente ed efficientemente l'Organismo di Vigilanza (OdV) ricade come a carico degli amministratori. La costituzione dell'organo designato è essenziale ad esonerare l'ente dalla responsabilità conseguente alla commissione dei reati-presupposto, sempre ammesso che l'organo dirigente abbia affidato il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza del Modello e di curarne l'aggiornamento a detto organo di vigilanza.

L'OdV deve essere messo nelle condizioni di assolvere realmente ai complessi e delicati compiti di organismo dotato di poteri autonomi ed iniziativa di controllo, cui la legge lo investe.

La composizione dell'organismo non è soggetta ad indicazione rigide, pertanto sarà discrezione degli amministratori se optare per una composizione monosoggettiva piuttosto che per una plurisoggettiva, per quest'ultimo caso, tuttavia, saranno chiamati a comporlo soggetti interni e esterni all'ente e dotati di requisiti quali:

- Autonomia e Indipendenza, in relazione alla funzionalità dell'organismo si propone una posizione autonoma e imparziale in grado di garantire "l'autonomia dell'iniziativa di controllo", propria dei compiti assegnati dalla giurisprudenza, da ogni forma di interferenza e condizionamento;
- Professionalità, allo scopo dell'assolvimento dei propri compiti e doveri, si nomineranno soggetti competenti in grado di compiere attività "ispettiva, consulenziale, ovvero conoscenze tecniche specifiche idonee a garantire l'efficacia dei poteri di controllo e del potere propositivo ad esso demandati", inoltre è auspicabile che ci siano componenti che abbiano competenze in tema di analisi di sistemi di controllo e di tipo giuridico (nello specifico penalistico) essenziale alla conoscenza della struttura e delle modalità di consumazione dei reati;
- Continuità di azione, predisporre e curare una struttura dedicata all'attività di vigilanza svolta sul Modello.

Per le imprese di ridotte dimensioni, l'art. 6, comma 4, del decreto 231 consente di affidare i compiti dell'OdV all'organo dirigente. Se l'ente non intende avvalersi di questa facoltà la composizione monocratica potrebbe garantire l'assolvimento delle funzioni. Mentre per le imprese di dimensioni medio-grandi è preferibile istituire una composizione a tipo collegiale.

Le attività che l'OdV è chiamato ad assolvere, anche sulla base delle indicazioni contenute negli articoli 6 e 7 del decreto 231, possono riassumersi in:

- vigilanza sull'effettività del Modello, cioè sulla coerenza tra i comportamenti concreti e il Modello istituito;
- esame dell'adeguatezza del Modello, ossia della sua reale, e non meramente formale, capacità di prevenire i comportamenti vietati;
- analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del Modello;
- cura del necessario aggiornamento in senso dinamico del Modello, nell'ipotesi in cui le analisi operate rendano necessario effettuare correzioni e adeguamenti. È un aspetto nel quale intercorrono:
 - suggerimenti e proposte di adeguamento del Modello agli organi o funzioni aziendali in grado di dare loro concreta attuazione nel tessuto aziendale a seconda della tipologia e della portata degli interventi;
 - *follow-up*, verifica dell'attuazione e dell'effettiva funzionalità delle soluzioni proposte.

Successivamente all'istituzione dell'Organismo di Vigilanza, il massimo vertice societario, inquadrato nel CdA o nell'Amministratore Delegato, manterrà invariate tutte le attribuzioni e le responsabilità previste dal Codice civile, ed anzi, si aggiungerà ai suoi compiti quello di "adottare ed efficientemente attuare" il Modello, nonché istituire l'OdV¹⁸⁸.

Nella prima fase della efficiente composizione del Modello Organizzativo (MOGC) è l'identificazione delle aree di attività a rischio e delle procedure di prevenzione dei reati. Ogni impresa costruirà, cercando di mantenere l'efficienza del proprio sistema di

¹⁸⁸ CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione gestione e controllo. Ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*, 2021, p. 91, cit.

gestione dei rischi e di controllo interno, anche in ottica della *compliance* integrata coerente con il *framework* di riferimento¹⁸⁹. Il processo di *risk management* si compone:

1. Viene effettuata la Mappatura dei processi “a rischio” – l’individuazione dei rischi deve tenere conto della natura e delle attività dell’ente e quindi degli specifici rischi di reato correlati. L’analisi preliminare mira a rappresentare “sinteticamente”, per ogni Ente, le funzioni, i processi principali ed elementari. La rappresentazione della “mappa dei rischi” consente di individuare le attività più a rischio (rischio inerente all’attività in questione) attraverso una valutazione di probabilità ed impatto del rischio e dalla propensione o meno di intrattenere rapporti con la PA per l’esecuzione delle attività mappate;
2. L’identificazione dei rischi potenziali – si effettua l’analisi del contesto aziendale per individuare in quali aree o settori di attività e secondo quali modalità si potrebbero astrattamente verificare eventi pregiudizievoli per gli obiettivi indicati nel decreto. Con il termine “rischio” viene inteso qualsiasi variabile o fattore che nell’ambito d’azienda, singolarmente o in correlazione con altre variabili, possano incidere negativamente negli obiettivi presupposto indicati dal decreto 231;
3. La progettazione del sistema di controllo – inteso come “protocolli” per la valutazione del sistema esistente all’interno dell’ente per la prevenzione dei reati ed il suo eventuale adeguamento, in termini di capacità di contrastare efficacemente (ridurre ad un livello accettabile) i rischi identificati. Per ridurre un rischio è necessario dover intervenire, congiuntamente o disgiuntamente, su: i) la probabilità di accadimento dell’evento e ii) l’impatto dell’evento stesso;
4. Valutazione dei rischi residui (non coperti dai controlli preventivi) – occorre tenere presente che i reati possono essere commessi anche una volta implementato il Modello, per questi seguiranno le azioni conseguenti commisurate all’entità del proposito criminoso commesso eludibile solo fraudolentemente; tuttavia, bisognerà prestare attenzione anche alle specifiche attività dell’ente considerate a rischio e ai singoli reati ipoteticamente collegabili alle stesse;
5. Definizione del MOGC e conseguente adeguamento del sistema di controllo preventivo – nell’ultima fase viene definito il Modello Organizzativo in tutte le sue

¹⁸⁹ Si attiene all’*Internal Control Integrated Framework* emesso dal *Committee of Sponsoring Organizations Commission* (COSO report) in materia di controllo interno e dell’ERM *framework*, anch’esso emesso dal COSO in materia di gestione dei rischi.

componenti, con le relative regole di funzionamento idoneo alla prevenzione di reati e personalizzato alla realtà aziendale, tenendo conto delle linee guida e da sottoporre all'approvazione del CdA della Società¹⁹⁰.

Per operare efficacemente, il sistema deve tradursi in un processo continuo o comunque svolto con periodicità adeguata, da rivedere con particolare attenzione in presenza di cambiamenti aziendali (apertura di nuove sedi, ampliamento di attività, riorganizzazioni, acquisizioni), o in caso di introduzione di nuovi reati presupposto. Un Modello con presidi organizzativi auspicabili in grado di: strutturare correttamente le funzioni aziendali, definire le procedure e le regole interne e in grado di implementare gli strumenti informatici necessari, porta all'equilibrio e l'adeguatezza dell'intero assetto. La mancata adozione di un adeguato assetto organizzativo incrementa il rischio in termini di “reato di impedito controllo”, di cui all'art. 2625 c.c. a causa:

- *“Occultamento o mancata predisposizione di documenti rilevanti necessari perché i soci, sindaci e revisori possano esercitare il loro potere di controllo;*
- *Non sistematica valutazione, attraverso idonea reportistica, dell'andamento della gestione che possa permettere la tempestiva rilevazione dello stato di crisi da parte degli organi di controllo;*
- *Cattiva ed irregolare tenuta della contabilità”.*

Allo stesso modo può essere incrementato il rischio in termini di “reato di ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità di pubblica vigilanza, di cui all'art. 2638 c.c. a causa di:

- *“Esposizione di fatti materiali non rispondenti al vero;*
- *Occultamento con mezzi fraudolenti, in tutto o in parte, di fatti che avrebbero dovuto essere comunicati”¹⁹¹.*

Nella costruzione del sistema di controllo preventivo un concetto fondamentale è quello di rischio “accettabile”. Nella definizione concettuale il rischio è ritenuto accettabile quando i controlli aggiuntivi “costano” più della risorsa da proteggere.

¹⁹⁰ Cfr. S. RICCI, *La Responsabilità Amministrativa degli Enti e i Modelli Organizzativi*. D.Lgs. 8 giugno 2001 n. 231, 2022, p. 55

¹⁹¹ A. CAMPANARO, *Gli adeguati assetti organizzativi ed il sistema dei controlli interni*, in Codice della crisi d'impresa: Workshop per le aziende, BDO Italia S.p.A., Bari, 28 novembre 2019, pp. 31-32

Ai fini della dell'applicazione della norma del decreto 231, è importante definire una soglia effettiva che consenta di porre un limite alla qualità/quantità delle misure di prevenzione da introdurre per evitare la commissione dei reati considerati.; in assenza della determinazione di un rischio accettabile, la qualità/quantità dei controlli preventivi istituibili risulta infinita e pertanto, priva di concretezza ai fini dell'analisi.

La soglia concettualmente accettabile, nel sistema di controllo in relazione al rischio di commissione delle fattispecie di reati contemplati dal decreto 231, è rappresentata da un “*sistema di prevenzione tale da non poter essere aggirato se non fraudolentemente*”. Si presuppone, dunque, che la violazione delle prescrizioni contenute nel Modello, sia determinata comunque da un aggiramento delle “misure di sicurezza”, idonee a forzarne l'efficacia.

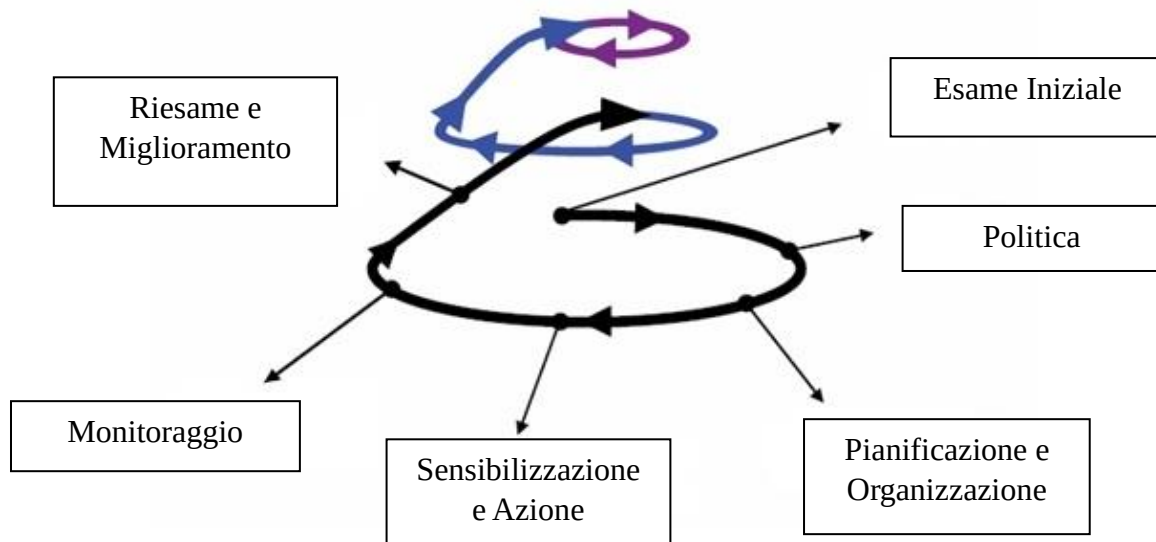


Figura 10. Ciclo di evoluzione dei principi di controllo. Fonte. Confindustria, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo, ai sensi del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231, 2021*

5.2 Responsabilità degli amministratori e del collegio sindacale

Nel perseguimento della ottimale strategia di impresa nessun soggetto, né unità o divisione, è in grado di agire singolarmente ed indipendentemente all'interno dell'organismo in cui, in corrispondenza di ogni compito individuale, vi sono obiettivi che rientrano in un più grande fine strategico, conseguibile solo con una visione organizzata degli scopi.

Le attività progettuali quotidiane di comunicazione e coordinamento possono essere efficacemente supportate ed implementate dai meccanismi più o meno strutturati e stabili, classici esempi sono la creazione e formalizzazione di team di lavoro, le collaborazioni ed avvalersi di figure trasversali rispetto a funzioni e unità. Dunque, nell'organizzazione è presente un regolato e normato sistema di responsabilità assegnate a ciascun individuo nel perseguimento degli obiettivi prestabiliti.

Nel sistema delle responsabilità, si individuano responsabili d'area con compiti di delega nei confronti dei propri subordinati, gli stessi a loro volta ai loro subordinati di unità, e così via; il tessuto creatosi di relazioni di natura verticale, va a contrapporsi all'insieme di connessioni che si instaurano fra i ruoli e organi collocati sullo stesso livello¹⁹².

Nel più classico dei casi, si propone il presupposto della responsabilità in risposta all'inadempimento dei doveri imposti agli amministratori dalla legge o dallo statuto. De Angelis (2022) poneva il concetto di base nel quale, le norme di legge fanno ricadere sugli amministratori determinati obblighi e doveri ed imputano alla loro personale responsabilità il mancato adempimento (con riguardo all'attività dell'impresa, alla dimensione e alla complessità), caso costante in qualsiasi impresa sociale nel quale sarà rimesso all'organizzazione aziendale la capacità di provvedere a tutte le necessità e a tutte le incombenze rientranti nel buon andamento della gestione¹⁹³.

Nella riforma organica delle società di capitali n. 6 del 2003 si riteneva, almeno per le società sorrette dal modello tradizionale di *governance*, che la formulazione per la responsabilità attribuita agli amministratori fosse erroneamente quantificata e normata con la "*diligenza del mandatario*"¹⁹⁴. Il rapporto non poteva applicarsi in virtù degli incarichi esercitati dagli amministratori con poteri e doveri propri, anche in considerazione dell'esclusività che attiene la gestione dell'impresa sociale.

¹⁹² Cfr. P. CIAMBOTTI, *L'evoluzione dei sistemi di controllo e del ruolo del controller. Indagine sulle imprese marchigiane*, 2019, p. 22; cfr. S. MARASCA, L. MARCHI, A. RICCABONI, *Controllo di gestione, Metodologi e Strumenti*, 2013

¹⁹³ L. DE ANGELIS, *La responsabilità degli amministratori non esecutivi e degli organi di controllo con riguardo agli assetti societari*, in *Quaderno 18, Gli assetti organizzativi dell'impresa*, Collana Scuola Superiore della Magistratura, Roma, 2022, p. 159

¹⁹⁴ Il riferimento alla diligenza del mandatario con riguardo all'adempimento dei doveri degli amministratori di società aveva dato adito alla natura del rapporto che intercorre tra gli stessi amministratori e la società amministrata. Successivamente è stato individuato come rapporto organico di amministrazione.

La sostituzione è avvenuta grazie alla trascrizione contenuta nell'art. 1176, comma 2, che testualmente recita: *“Gli amministratori devono adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell’incarico”*, che costituisce criterio oggettivo; mentre si fa riferimento alla *“diligenza richiesta dalle specifiche competenze”*, come criterio soggettivo, richiamato in virtù della diligenza da prestare per conto degli amministratori, chiamati ad operare non solo con la cura propria del buon gestore professionale, ma anche con quella esigibile in base alle proprie specifiche competenze.

Rimane il concetto di responsabilità solidale di amministratori, sindaci e revisori contabili per i danni conseguiti alle violazioni rispettivamente imputabili. Fermo restando da chiarire la posizione di ciascuno dei vari soggetti solidalmente responsabili, valutando distintamente, in relazione alle circostanze, ogni singolo caso e ai diversi obblighi che ne fanno capo.

Ciò identifica una preminente distinzione posta fra gli amministratori esecutivi e quelli non esecutivi. I primi (amministratori delegati) si collocano ai vertici della struttura aziendale e sono in posizione idonee per la conoscenza di eventuali fatti illeciti e avvertire di eventuali criticità gestionali, così da poter tempestivamente ed efficacemente intervenire per attenuare o impedire conseguenze dannose; segue una responsabilità parametrata ai loro poteri e ai loro onerosi doveri.

I secondi possono influire in modo molto marginale o nullo al di fuori dell'organo collegiale di cui fanno parte, non detengo poteri individuali e non è rimessa loro alcuna attività di vigilanza.

Ulteriore distinzione si porrà nel caso in cui la società abbia, per esempio, un unico amministratore delegato, con ampi poteri gestori, o una pluralità di amministratori con deleghe, magari più limitate e circoscritte a singole funzioni aziendali. Qualora ci si trovasse in una situazione di partecipazione alla conduzione degli affari rientranti nell'oggetto sociale, solo quelli di maggior importanza, intesi nel senso strategico, saranno direttamente seguiti da qualche amministratore esecutivo, mentre il compimento degli altri affari sarà rimesso all'organizzazione aziendale composta, ove attuata, dal direttore generale e, via seguendo la struttura piramidale su cui poggia

l'azienda, dai direttori delle varie funzioni, dai dirigenti e da tutti i funzionari e i collaboratori della società.

Nonostante la possibilità di ausilio derivante dallo strumento della delega, l'amministrazione continua a poter essere affidata ad un amministratore unico o ad un consiglio di amministrazione, garantendo la partecipazione effettiva di tutti i consiglieri alla gestione della società. Ai sensi dei commi 3 e 4, dell'art. 2381 c.c., sono state aumentate le attribuzioni non delegabili, prevedendo un periodico obbligo informativo (in ogni caso almeno ogni 6 mesi) degli organi delegati al consiglio e al collegio sindacale sulle operazioni più rilevanti per dimensione e caratteristiche, ed esteso anche alla gestione delle controllate; si è disposto, inoltre, che gli amministratori debbano agire in modo informato ed abbiano un nesso con un diritto individuale all'informazione cui gli organi delegati devono far fronte rispetto al consiglio.

In riferimento all'obbligo di informazione periodico, si espone l'art. 2391 c.c., disciplinando il conflitto di interessi, particolarmente in vigore sotto il profilo della tutela alla trasparenza circa situazioni di ogni interesse attribuibile agli amministratori, anche per conto di terzi, in operazioni della società. In secondo luogo, si impone agli amministratori delegati interessati, si astenersi dal compiere l'operazione, investendone l'organo collegiale ed obbligando a motivare la deliberazione adottata nella situazione prevista dalla norma. Per ultimo, perseguendo il fine degli imposti doveri informativi, si mira alla prevenzione del danno consentendo l'impugnativa della deliberazione dell'organo, non solo agli amministratori assenti o dissenzienti, ma anche a quelli del collegio sindacale quando, gli stessi, non siano stati debitamente informati del conflitto.

Nella riforma organica del 2003, il funzionamento è stato ben delineato nel contenuto dell'art. 2381 c.c. (rispettivamente commi 5 e 3) ed i compiti e i doveri degli organi delegati e degli amministratori deleganti risultano delineati nei loro tratti essenziali.

Gli organi delegati (comitato esecutivo, amministratore delegato o più amministratori delegati) *“curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa”* e riferiscono periodicamente al consiglio e al collegio sindacale *“sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggiore rilievo, per loro dimensioni e caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate”*.

Il consiglio d'amministrazione, amministratori e componenti privi di deleghe, *“sulla base delle informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; valuta, sulla scorta della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione”*.

Il ricorso allo strumento della delega è una scelta organizzativa che il CdA può adottare entro una serie di limiti fissati dal legislatore, quali la previa autorizzazione dello statuto o dell'assemblea e la non ingerenza in materie riservate al collegio. La lettura della dottrina propende per una visione positiva sulla spendibilità della delega anche in tema di adeguati assetti, salvo, un distinguo da effettuare tra la delega estesa all'intera gestione e la delega parziale.

Il primo caso menzionato (delega gestionale piena) vede l'onere di dotare la società di un assetto congruo a carico degli amministratori esecutivi, chiamati a riferire periodicamente sul generale andamento della gestione al CdA nel suo vertice e al collegio sindacale. La vicinanza che viene a crearsi, tra l'amministratore delegato e la struttura aziendale, è tale da rendere verosimile, per il buon esercizio della delega, la dotazione di poteri decisionali sugli assetti.

Il secondo caso (delega parziale), invece, discute su dove debba collocarsi il dovere di cura degli assetti. È da considerare se la delega parziale contenga in essa la previsione in materia di aspetti, atteso che sia possibile una delega integrale della fase di “cura”. L'orientamento prevalente riconosce comunque all'amministratore delegato, indipendentemente da quanto espresso nella delega, un dovere di cura degli assetti, limitatamente a quegli ambiti che possono essere direttamente o indirettamente ricompresi nella delega gestionale attribuita¹⁹⁵.

Certamente l'impresa è il campo proprio di applicazione degli assetti, ma le norme che articolano le competenze interne degli organi sociali devono coordinarsi con la disciplina di diritto societario.

Il riferimento alla “istituzione”, contenuto nella riformulazione degli artt. 2257, 2380-bis 2475 c.c., suddivide i compiti degli organi delegati e del *plenum* negli adempimenti

¹⁹⁵ Cfr. A. PALAZZOLO, *Adeguatezza, legalità e sostenibilità. La delibera istitutiva degli assetti organizzativi e le sue “patologie”*, in *“Imprese, mercati e sostenibilità: nuove sfide per il diritto commerciale”*, Orizzonti del Diritto Commerciale, Roma, 27 maggio 2023; cfr. art. 2381, co. 5, c.c.

di “cura” e “valutazione”; si deve alla volontà del legislatore di prescrivere una regola di necessaria formalizzazione di tali strumenti.

Al fine di assicurare il criterio di adeguatezza, è da ritenersi che le varie componenti degli assetti debbano essere oggetto di apposite deliberazioni da parte dell’organo amministrativo.

La concentrazione dei poteri nella figura dell’amministratore delegato è stato uno degli effetti della riforma del diritto societario, assegnando allo stesso il titolo di capo d’azienda (*Chief Executive Officer* – CEO), come nominato nelle *corporations* anglo-americane. Una realtà differente si è avuta nelle società di capitali facenti parte di un gruppo, nelle quali, a fianco dell’amministratore delegato investito di più poteri, si posizionano altri amministratori delegati con poteri più circoscritti, assumendo i ruoli i direttori delle varie funzioni aziendali (amministratore con delega agli acquisti, con delega alla produzione, quello con delega all’amministrazione, finanza e controllo, con delega alla commercializzazione dei prodotti e vendite, e via dicendo.

In presenza di una pluralità di amministratori delegati, le previsioni normative riferite agli organi delegati devono intendersi riferite alle materie per le quali ciascuno di essi ha ricevuto delega. Di contro, per quanto attiene alle materie per cui non hanno ricevuto delega, la loro posizione è sostanzialmente equivalente a quella degli amministratori deleganti.

Ciascun amministratore delegato ha il dovere di curare l’adeguatezza dell’assetto organizzativo nell’ambito della delega ricevuta e di riferire periodicamente al consiglio e al collegio sindacale in merito all’attività svoltasi in tale ambito e alle future e prevedibili evoluzioni che assumerà l’ambito medesimo¹⁹⁶.

La formulazione degli artt. 2257, 2380-*bis* e 2475 c.c. ponevano una “dubbia” competenza esclusiva degli amministratori nella “istituzione degli assetti di cui all’art. 2086, comma 2 del c.c.”, con riferimento di un “assetto organizzativo, amministrativo e

¹⁹⁶ Cfr. L. DE ANGELIS, *La responsabilità degli amministratori non esecutivi e degli organi di controllo con riguardo agli assetti societari*, 2022, p. 164, cit.

contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della tempestiva rilevazione della crisi e della perdita della continuità aziendale"¹⁹⁷.

Una considerazione rilevante, alla tesi secondo cui solo gli amministratori siano soggetti concretamente in grado di approntare gli assetti aziendali, occupandosi efficacemente delle necessarie fasi di cura e di monitoraggio, in considerazione della vicinanza con l'attività imprenditoriale svolta, non preclude la possibilità di raggiungere il risultato dell'adeguatezza, rispetto ai profili che non interferiscono sul dovere degli amministratori, da parte dei soci e dell'assemblea.

Indizi a favore, in tal senso, giungono nel riparto delle competenze nelle S.p.a., relativi: a) alla possibilità che lo statuto, oltre che la relazione sul governo societario, approvata dall'assemblea, disponga l'adesione della società a codici di autodisciplina che prevedano determinati assetti organizzativi; b) alla possibilità per lo statuto, di attribuire all'assemblea il potere di nomina di soggetti che svolgano un ruolo fondamentale nel funzionamento degli assetti, come l'Organismo di vigilanza del d.lgs. n. 231/2001.

In questo contesto, la locuzione "istituzione", intesa come "predisposizione", si avvicina al sostanziale concetto della "cura", piuttosto che della "valutazione", e che l'istituzione degli assetti possa essere oggetto di delega, non è in alcun modo impedito dal principio di competenza esclusiva in capo agli amministratori previsto per la gestione, che si ritiene a sua volta interamente delegabile¹⁹⁸.

Dunque, gli organi delegati "curano" che l'organizzazione aziendale in tutti i campi, e quindi non solo amministrativi e contabili, ma anche nel campo acquisti, produzione, *marketing*, *compliance* (nelle materie della sicurezza sul lavoro, dell'antiriciclaggio, della disciplina della concorrenza).

Al CdA competerà, in composizione collegiale che "valuta" l'adeguatezza di tale assetto organizzativo complessivo sulla base delle informazioni ricevute dai precedenti organi delegati, che, invece di vigilare sul generale andamento della gestione (obbligo non più

¹⁹⁷ A. MIRONE, *Assetti organizzativi, riparti di competenze e modelli di amministrazione: appunti alla luce del "decreto correttivo" al Codice della crisi e dell'insolvenza*, in *Quaderno 18, Gli assetti organizzativi dell'impresa*, Collana Scuola Superiore della Magistratura, Poligrafo e zecca dello Stato italiano, Roma, 2022.

¹⁹⁸ *Ibid.*

esistente) “valuta altresì tale generale andamento, sempre sulla base delle informazioni ottenute dagli organi delegati.

Investito del compito di “vigilare” sul medesimo assetto organizzativo complessivo è il collegio sindacale (art. 2403 c.c.), il quale detiene effettivi poteri di controllo, ispezione e di indagine. L’attività di vigilanza esercitata dal collegio non si limita allo scrutinio dell’assetto organizzativo risultante dagli atti, ma estende la propria attività anche al “concreto funzionamento” dell’assetto; potendo ampliare il cerchio delle attività anche all’esterno dell’organo collegiale, e ad obiettivi più ampi che spaziano dall’osservanza della legge dello statuto da parte della società, dei suoi organi e delle strutture nel rispetto dei principi di corretta amministrazione.

Alla maggiore estensione dei doveri, nonché di poteri, corrisponde una responsabilità dei sindaci considerevolmente superiore a quella degli amministratori non esecutivi.

Ai fini dell’assunzione della propria responsabilità, l’amministratore delegato, limitatamente alla materia cui si riferisce la delega lui assegnata, in relazione ai rapporti di assistenza con il *team* dei collaboratori e alla facoltà di libero accesso ai locali nei quali la società svolge la propria attività, ha, come precedentemente sviluppato nel presente capitolo, maggiori capacità di acquisire conoscenze, di effettuare controlli e di intervenire per porre rimedio al compimento o prosecuzione di atti o operazioni posti in essere da altri amministratori delegati, con conseguenze dannose per la società.

L’autore De Angelis (2022) propone una la creazione di una ordinazione di responsabilità che accentui quella dell’amministratore delegato, in ragione della rilevanza dei fatti commessi al di fuori dell’ambito della delega ricevuta rispetto alla responsabilità dell’amministratore totalmente privo della delega inquadrato nel sistema normativo scaturito dalla riforma organica, con le conseguenti inerenze¹⁹⁹.

Inoltre, rilevante tanto quanto il principale obbligo che grava sui delegati di informare costantemente il Consiglio di amministrazione, è il dovere di vagliare analiticamente e preventivamente l’opportunità e la legittimità delle scelte dei delegati. Per gli amministratori non esecutivi, si ritiene che la responsabilità sorga in tutti i casi nei quali l’amministratore unico non si sia adoperato per prevenire o eliminare le conseguenze

¹⁹⁹ *Op. cit.* L. DE ANGELIS, *La responsabilità degli amministratori non esecutivi e degli organi di controllo con riguardo agli assetti societari*, 2022

dannose connesse al compimento di una determinata operazione. Non sarà pertanto, accoglibile il difetto di conoscenza o la negligenza degli amministratori delegati, essendo essi stessi gravati dal dovere di “attivarsi al fine di reperire tutte le informazioni necessarie” (art. 2381 c.c.).

All’assenza di un atto riferibile all’organo amministrativo o a quello delegato, invece, cioè all’inesistenza dell’istituzione degli assetti, non potendosi impugnare una delibera inesistente, non vi è di contro altro rimedio che l’azione ex art. 2406 del Collegio Sindacale, che dovrebbe convocare l’assemblea per ottenere la sostituzione degli amministratori, i quali hanno omesso di assumere una delibera obbligatoria²⁰⁰.

Ai sensi dell’art. 2388 c.c. le deliberazioni dell’organo amministrativo, che risulti non conforme alla legge o allo statuto, possono essere impugnate dagli amministratori assenti o dissenzienti, nonché dal collegio sindacale, ovvero dai soci quando siano lesi i loro diritti²⁰¹.

Nello studio pubblicato dalla circolare n. 9/2022 dalla Fondazione Accademia Romana di Ragioneria, si sono analizzati i compiti e le responsabilità cui possono incorrere gli amministratori e sindaci nei casi di perdite di esercizio della società di capitali e altri casi riguardanti l’amministrazione e il controllo delle stesse.

Le responsabilità assunte dall’incarico di amministratore e di sindaco si riflettono a loro volta sulla società, sui creditori sociali e sui singoli soci o sui terzi; essendo classificabile come una forma contrattuale, nel momento dell’assunzione dell’incarico scaturiscono responsabilità in virtù della negligenza. Imprudenza e imperizia nello svolgimento delle proprie funzioni.

Sono cause di responsabilità degli amministratori fattispecie quali:

- la violazione dell’obbligo di convocare senza indugio l’assemblea in caso di perdite;
- la violazione dell’obbligo di accertare senza indugio, di iscrivere le verificate cause di scioglimento e di limitare la gestione alla conservazione del patrimonio;

²⁰⁰ A. PALAZZOLO, *Adeguatezza, legalità e sostenibilità. La delibera istitutiva degli assetti organizzativi e le sue “patologie”*, 2023, p. 16, cit.

²⁰¹ A. TOFFOLETTO, *Le società azionarie: amministrazioni e controlli*, in *Diritto delle Società di Capitali*, Giuffrè, Milano, 2008; Cfr. Trib di Milano, Sez. VIII sent., 19 febbraio 2009

- la mancata o non corretta redazione del bilancio di esercizio, o le violazioni in materia contabile.

In caso di cause di rilevante importanza riscontrata (diminuzione del capitale sociale di oltre 1/3 per perdite di esercizio), il collegio sindacale deve verificare che l'organo amministrativo abbia proceduto a convocare l'assemblea, nonché redigere una relazione indicante la situazione patrimoniale della società (artt. 2407 e 2446 c.c.).

I sindaci assieme agli amministratori, sono solidalmente responsabili per i fatti e le omissioni di questi quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi derivanti dalla loro carica. Il ruolo ricoperto dal collegio, nei seguenti casi, richiede che si verifichi:

- a. un inadempimento degli amministratori;
- b. un danno patrimoniale dovuto a tale inadempimento;
- c. un inadempimento da parte dei sindaci in tema di controllo;
- d. un nesso di causalità tra l'inadempimento del collegio sindacale e il danno verificato²⁰².

5.3 Business Judgment Rule

Il compito di predisporre assetti organizzativi adeguati, è comunque ricompreso nel più ampio novero della gestione sociale e deve necessariamente essere esercitato impiegando un margine di discrezionalità, per cui tali decisioni siano da includere tra le decisioni strategiche.

Il principio fondante su cui poggia la regola della Business Judgment Rule pone un limite nel merito delle scelte gestorie compiute dagli amministratori, garantendo loro una condizione di insindacabilità tale da non poter essere responsabili delle scelte della gestione dell'impresa sociale, nell'espletamento del loro incarico, se questa ha avuto un cattivo esito.

²⁰² Fondazione Accademia Romana di Ragioneria, *Compiti e responsabilità degli amministratori e dei sindaci nelle società di capitali: i casi più rilevanti*, Nota Operativa n. 9/2022, <https://www.accademiaromanaragioneria.it/it/sites/default/files>

La valutazione sull'eventuale responsabilità giuridica dell'amministratore non attiene al merito delle scelte imprenditoriali da lui compiute, ma dalla mancata cautela o trascuratezza dei canoni di comportamento quali il dovere di prestare la dovuta diligenza richiesta dall'incarico professionale.

La diligenza nella gestione della società deve essere valutata rispetto al fatto concreto, considerando tutte le circostanze del caso, tenendo in considerazione le specifiche caratteristiche della realtà societaria in cui l'amministratore si trova ad operare nonché la natura dell'incarico che l'amministratore si trova a svolgere²⁰³.

Parte della dottrina ha risposto negativamente alla possibilità di applicare l'insindacabilità delle scelte imprenditoriali, anche alle scelte organizzative in materia di assetti, reputando la chiamata giudiziale sull'adempimento della predisposizione degli assetti, oggetto degli obblighi organizzativi degli amministratori, contenuto non implicante le scelte di gestione in senso proprio, ma ad esse funzionali.

È tesi dominante, all'opposto, ritenere l'attività organizzativa a contenuto determinabile nella discrezionalità gestoria, relativa, quindi, alla necessaria adeguatezza degli assetti²⁰⁴.

Sul piano organizzativo, invece, l'ordinamento valorizza un principio di prudenza, come confermano le speciali discipline di: società pubbliche, codice della crisi, donde la necessità di applicare la regola della Business Judgment Rule (BJR). Questa tesi è stata seguita dal Tribunale di Roma, che ha applicato il già menzionato limite alla sindacabilità della discrezionalità gestoria anche in tema di assetti²⁰⁵.

Anche se non è presente un apparato sanzionatorio a fronte della mancata predisposizione di adeguati assetti, permane che nei casi di inadeguatezza o, nelle peggiori fattispecie, della totale non disposizione di assetti idonei e commisurato alle dimensioni dell'impresa, sia fonte di responsabilità in capo all'imprenditore anche per i danni arrecati alla società e ai creditori (mancata o negligente vigilanza).

²⁰³ C. FICEDOLO, *Adeguati assetti organizzativi vs Business Judgment Rule*, in *Risk & Compliance. Platform Europe*, 14 febbraio 2022, www.riskcompliance.it

²⁰⁴ P. MONTALENTI, *Diritto della impresa in crisi, diritto societario concorsuale, diritto societario della crisi: appunti*, in *Giurisprudenza commerciale*, volume I, 2018; L. BENEDETTI, *L'applicabilità della Business Judgment Rule alle decisioni organizzative degli amministratori*, in *Rivista società*, 2019.

²⁰⁵ Cfr. C. AMATUCCI, *Adeguatezza degli assetti, responsabilità degli amministratori e Business Judgment Rule*, in *Giurisprudenza commerciale*, 2016

Fermo il concetto che non vi sia un unico assetto organizzativo implementabile idoneo ad assicurare la corretta gestione dell'impresa o migliore in assoluto (*the one best way*)²⁰⁶; è necessario valutare se l'obbligo sia stato o meno adempiuto, perciò sarà ritenuta inapplicabile la regola generale della BJR, con la relativa esenzione della responsabilità, qualora l'organo gestorio abbia mancato di predisporre un'organizzazione generale; risulterà più complicato valutare quando l'organo abbia diligentemente preso in considerazione la questione organizzativa, senza comunque predisporre gli assetti.

Con il Codice della crisi è stata reputata necessaria l'introduzione di *standard* minimali (*minimum*) di assetto organizzativo, anche nelle imprese minori, quale l'organigramma con indicazione dei compiti responsabilità; parimenti per l'assetto contabile adeguato alla rilevazione dei dati contabili, benché semplificato, necessario anche alle realtà più piccole per rendere possibile la tempestiva individuazione della crisi e la perdita della continuità aziendale²⁰⁷.

L'obbligo amministrativo si qualifica come contenuto specifico, derivandone che le decisioni dell'imprenditore (organo amministrativo) sugli assetti, potranno essere sindacate in sede di eventuali azioni di responsabilità.

Le pronunce giurisprudenziali sull'obbligo di predisporre adeguati assetti sono relativamente recenti; esse si sono espresse in modo positivo sulla possibilità di esperire l'azione di responsabilità sociale nei confronti dell'amministratore che agisca in contrasto con le direttive impartitegli dai soci, mettendo in rilievo un inadempimento dall'obbligo di diligenza professionale (*ex art. 2392 c.c.*), rilevando comunque *ex ante*, condotte distintamente avventate ed imprudenti, non permettendo l'applicabilità del principio di insindacabilità degli atti di gestione in presenza di scelte di natura chiaramente arbitraria.

²⁰⁶ P. BASTIA, *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 2021, p. 10, cit.

²⁰⁷ Cfr. S. AMBROSINI, *Gli obblighi degli amministratori nel contesto della crisi d'impresa e insolvenza*, in *Assetti aziendali, crisi d'impresa, responsabilità della banca*, a cura di S. Ambrosini, Pacini Editore, Pisa, 2023; cfr. M. IRRERA, *Le norme di comportamento delle società quotate*, in *La vigilanza sugli assetti e le norme di comportamento del collegio sindacale*, Giappichelli, Torino, 2023; cfr. L. NAZZICONE, *L'art. 2086 c.c.: uno sguardo d'insieme*, in *Quaderno 18, Gli assetti organizzativi dell'impresa*, Poligrafo e zecca dello Stato Italiano, Collana Scuola Superiore della Magistratura, Roma, 2022, pp. 32-33

L'evidenza dell'azione di responsabilità esercitata nei confronti del direttore generale della società di capitali, non si differenzia da quella avverso un amministratore esecutivo; entrambi sono responsabili e portati a rispondere dei danni causati dalla propria "*mala gestio*", nella quale si deve tener conto della mancata o insufficiente adozione delle cautele e verifiche, normalmente richieste in virtù del periodico obbligo di informazione sulle operazioni di maggior rilievo e sul dovere di agire in modo informato, che avrebbero assicurato una corretta gestione a garanzia di tutta la società.

Inoltre, ove sia dedotto l'inadempimento dell'amministratore esecutivo sull'obbligo di comunicazione periodica sulle operazioni di maggior rilievo, lo stesso non avrà modo di provare l'adempimento tramite l'accertamento di elementi a conoscenza del CdA; di contro, potrà provare l'adempimento del suo obbligo, solo dimostrando di aver effettivamente provveduto ad informare in modo adeguato e nei tempi previsti²⁰⁸.

Nell'evidenziare una considerazione di adeguatezza organizzativa, i giudici di merito affermano che "al manifestarsi della crisi, sfuma la gravità dell'adozione di adeguati assetti e viene a porsi in massimo rilievo, la mancata adozione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per fronteggiarla".

Pertanto, se si può affermare che la mancata adozione di qualsiasi misura organizzativa implichi una responsabilità dell'organo gestorio, dall'altra parte si può ritenere assoggettabile il sindaco giudiziale e la struttura che ha predisposto, individuando se sia o meno adeguata a percepire i segnali di crisi.

In linea con tali principi, l'idoneità degli assetti adottati dagli amministratori deve essere provata da parte del ricorrente con motivazioni sostanziali a supporto di una eventuale causa lesiva della condotta omissiva degli amministratori.

²⁰⁸ Cfr. Cass. civ. Sez. I, n. 28718/2020; cfr. Cass. civ. Sez. I, n. 12108/2020; cfr. Ulteriori pronunce si sono avute a seguito del ricorso ex art. 2409 c.c., promosso su iniziativa del collegio o del socio di minoranza. Il giudice, chiamato ad appurare l'esistenza di gravi irregolarità nella gestione, ha disposto la revoca dell'amministratore e la nomina di un amministratore giudiziario che verificasse il ricorrere di: assetti inadeguati a verifica della permanenza della contabilità aziendale, l'ispezione della società verificando la sussistenza di alcuni indicatori di irregolarità, per mancata adozione degli adeguati assetti societari, della gestione (Cass. civ. Sez. VI, n. 388/2023).

Comunque, nel merito gestorio, se gli assetti si rivelassero *ex post* inadeguati, ma assunti alla luce di un procedimento razionale, informato e privo di conflitto di interessi, non verrebbe attribuita nessuna responsabilità risarcitoria in capo all'organo gestorio²⁰⁹.

Non viene imputato a titolo di responsabilità *ex art. 2392 c.c.* per aver adempiuto con l'utilizzo di scelte inopportune dal punto di vista economico, in quanto non è imposto l'obbligo di amministrare la società in modo che abbia successo economico.

Non è individuato un principio di insindacabilità delle scelte gestorie, tuttavia, vengono posti due limiti quali:

1. L'insindacabilità sussiste solo se sia stata legittimamente compiuta una scelta di gestione/strategica, non sottoposta al sindacato di merito ma nel concreto deve essere sempre valutata la diligenza mostrata nell'apprezzare i rischi di un'operazione;
2. L'insindacabilità sussiste se la scelta compiuta non è gravata da irrazionalità, non è sufficiente che l'amministratore assuma tutte le necessarie informazioni ed esegua, attraverso risorse interne ed esterne, le verifiche necessarie per efficacemente effettuare la scelta gestionale inerente.

5.4 Rassegne giurisprudenziali dei Tribunali fino alle modifiche del CCII del d.lgs. 83/2022

Successivamente al periodo intercorso con l'entrata in vigore dell'art. 2086 c.c. del 2019, e l'entrata in vigore dell'art. 3 CCII, seguente il recepimento della direttiva *insolvency* nel luglio del 2022, i tribunali civili si sono trovati ad affrontare il tema di quale fosse la conformazione assunta dagli OAC che potesse essere ritenuta adeguata.

La prima rassegna che si è tenuta, si colloca nell'ottobre del 2019 ed è stata emessa dal Tribunale di Milano (18 ottobre 2019)²¹⁰. Nel presente caso era stata disposta l'immediata revoca dell'organo amministrativo di due società, trattandosi di procedimenti riuniti, in favore della nomina di un amministratore giudiziario.

²⁰⁹ *Op. cit.* C. FICEDOLO, *Adeguati assetti organizzativi vs Business Judgment Rule*, 2022

²¹⁰ Trib. Milano, Sez. speciale in materia di imprese n. 9119/2019

I ricorsi presentati dai due collegi sindacali, in relazione all'esistente rapporto di controllante e controllata che legavano l'amministratore unico con le due entità, erano riferibili ad attività di inadempienze organizzative e gestionali, nonché di mancata informazione con gli organi di controllo.

Con riferimento alla seconda rassegna si osserva quanto riportato dalla decisione assunta dal Tribunale di Cagliari (19 gennaio 2022)²¹¹, per la quale venivano segnalate mancanza e gravi irregolarità commesse dagli amministratori, tali da far ritenere inadeguati gli assetti OAC.

Nel caso di specie le segnalazioni sono state fatte in forza di azioni svolte dal socio e accertate con provvedimento di ispezione amministrativa, nelle quali non si dava adito alla mancata restituzione di ingenti anticipazioni di denaro senza però porre alcuna iniziativa giudiziale per assicurare il recupero del credito, nonostante la situazione di tensione finanziaria e l'insolvenza venuta giudicata come pregressa.

Inoltre, anche in questo caso, tramite l'ispezione è stato possibile segnalare la situazione di inadeguato assetto organizzativo, per come definito dall'art. 2086 c.c., quindi idoneo a definire anticipatamente eventuali sintomi di squilibrio economico-finanziario capace di salvaguardare la continuità aziendale, e rilevando aggiuntive carenze di: un piano strategico a breve, medio e lungo termine, sistema di gestione dei crediti e un andamento gestionale in grado di presumere una prevedibile evoluzione.

In entrambi i precedenti casi viene a denotarsi uno stato di crisi che non si è in grado di fronteggiare, in virtù dell'inadempimento risultante dal consistente ammontare di obbligazioni contratte che rendono dubbia la prosecuzione della continuità aziendale.

Sono entrambe sentenze della sezione speciale in materia di imprese che offrono specifiche sulle scelte condotte dal management, che si sono rivelate erronee o nulle ai fini del rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sugli assetti OAC.

Ambedue le sentenze hanno disposto la revoca dell'organo amministrativo (nel primo caso) e la nomina di un amministratore giudiziario o semplicemente l'affiancamento di quest'ultimo all'organo amministrativo (nel secondo caso).

²¹¹ Trib. Cagliari, Sez. speciale in materia di imprese, n. 188/2021

A questo viene richiesta la verifica della ricorrenza della continuità aziendale adottando ogni iniziativa necessaria, ed in caso di necessità dell'autorizzazione del Tribunale, e comunque, il controllo che l'organo di amministrativo adotti adeguati assetti OAC tenendo conto delle dimensioni e della natura dell'impresa secondo il potere gestorio²¹².

Infine, ai fini della trattazione, è opportuno includere anche la rassegna con sentenza emessa in data 15 settembre 2020 dal Tribunale di Roma²¹³, per la sua attinenza negli ambiti della responsabilità degli amministratori, la sindacalità delle azioni eseguite in relazione alla BJR e la vigilanza sulla continuità aziendale.

I fatti motivo di denuncia al Tribunale vedono come ricorrente il collegio sindacale ex articolo 2409 c.c., intento ad ottenere la revoca del CdA e la conseguente nomina di un amministratore giudiziario, conseguentemente all'ispezione della società, con la quale si richiama:

- 1) La grave irregolarità dell'amministratore delegato, che ha agito comunque nell'inerzia degli altri amministratori e dei soci, omettendo l'accertamento della continuità aziendale. La situazione viene ad aggravarsi causa della manchevole condotta degli amministratori che avrebbero omesso di considerare gli eventuali segnali riconducibili alla impossibilità di garantire la continuità aziendale della società.

Il comportamento posto in essere dimostrerebbe una visione assente nell'ottica di programmazione finalizzata alla risoluzione della situazione di crisi, in violazione dell'art. 2086 c.c., non avendo gli amministratori avviato alcuna iniziativa che vedeva coinvolto uno strumento legale per gestione della crisi;

- 2) Il compimento di atti pregiudizievoli per il patrimonio sociale, sottoponendo la società al rischio di un ulteriore depauperamento aziendale. Avvenimento nel quale l'amministratore delegato della società aveva dato corso ad un'operazione di conferimento del ramo aziendale relativo alla raccolta della pubblicitaria che consisteva l'unico asset che generasse entrate. Ancora, dai verbali del CdA,

²¹² *Op. cit.* E. ROSSI, S. CARICASULO, A. COPPOLA, M. MOROLI, M. NARDINOCCHI, *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili alla luce del riformato art. 3 del codice della crisi e dell'insolvenza*, giugno 2023, pp. 21 e segg.

²¹³ Trib. Roma, Sex. XVI civile, n. 3711/2020

emergere l'attività di cessione di immobili che avrebbe portato a svuotare la società di qualsiasi contenuto patrimoniale.

L'esistenza del "fondato sospetto di gravi irregolarità nella gestione" ex art. 2049 c.c., a differenza della precedente formulazione della norma che richiedeva "[...] *l'irregolarità nell'adempimento dei doveri degli amministratori e dei sindaci*", è accordata nei casi di violazione di doveri idonei a compromettere il corretto esercizio dell'attività di gestione dell'impresa e a determinare il pericolo di danno per la società, che sia essa l'amministrata o la controllata.

Con l'intervento normativo del 2019, viene ad aggiungersi una ulteriore finalità in quanto al dovere di adottare gli adeguati assetti OAC, il concetto di adeguatezza chiarito dal legislatore, implica la ristrutturazione di un'organizzazione interna che sia in grado di "adeguarsi" all'andamento dell'attività di impresa; dunque, a variazioni del rischio gestionale che questo comporta, tramite continue analisi e verifiche interne. La struttura organizzativa diviene lo strumento operativo attraverso il quale si cerca di raggiungere la più possibile completa conoscenza della percezione della crisi agli organi societari, affinché possano predisporre rimedi il più opportuni possibile²¹⁴.

Il caso è connotato dal tema rilevante che lega il principio della BJR e le scelte degli amministratori.

Si pone il contrasto tra l'ambito operativo della prima e le scelte dei secondi. Gli assetti organizzativi rientrano nel concetto di gestione societaria, espressione delle scelte a fondo gestorio, e è a sua volta funzionale all'adozione di decisioni in grado di influenzare la direzione intrapresa dalla società anche nei momenti di crisi.

Considerato il regime di responsabilità degli amministratori, ex art. 2392 c.c., non applicabile per scelte dell'organo amministrativo che si rivelassero inopportune²¹⁵, il giudizio emesso sulla diligenza dell'amministratore nell'adempimento del proprio mandato, non può essere concentrato attorno a circostanze gestionali, ma solo per

²¹⁴ Tribunale ordinario di Roma, Sez. XVI civile, in funzione della sezione specializzata in materia di impresa, sentenza R.G. n. 3711/2020 V.G., tratta dall'archivio *Giurisprudenza delle imprese*, Roma, 15 settembre 2020

²¹⁵ Può essere rilevata ai fini della valutazione della giusta causa di revoca dell'amministratore, tuttavia, non come responsabilità contrattuale nei confronti della società.

omissione di cautele, verifiche o per lo scambio di informazioni normalmente richieste per scelte operate in quelle circostanze.

Ne consegue che, se gli amministratori avessero agito con la dovuta diligenza, malgrado abbiano attuato operazioni rivelatesi poi sconvenienti, “il principio dell’insindacabilità nel merito delle loro scelte comporta che gli amministratori non sono responsabili per gli eventuali danni così arrecati alla società”.

Come era stato in passato ritenuto dallo stesso Tribunale di Roma²¹⁶, è stato affermato che fosse possibile considerare in campo di applicazione delle “scelte organizzative”, il principio della BJR. Dunque, la predisposizione di un assetto organizzativo non costituisce l’oggetto di un obbligo, di contro, acquisisce concretezza riguardo la specificità dell’impresa esercitata e del momento in cui quella scelta organizzativa viene posta in essere.

Tale scelta, rimane sempre afferente al merito gestorio, per il quale vale il criterio dell’insindacabilità, e ciò nei limiti in cui la scelta sia razionale, non sia *ab origine* connotata da imprudenze, tenuto conto del contesto e sia accompagnata da verifiche imposte dalla diligenza richiesta per la natura dell’incarico.

Concluso il parere da parte del legislatore sull’applicazione della BJR, è da analizzare se sia delineabile una responsabilità degli organi di gestione per non aver provveduto alcuna pianificazione, non si sia prestata attenzione agli indizi di pre-crisi e non sia stato adottato alcun assetto organizzativo, oppure nel caso in cui ai primi due si abbia adempiuto ma l’ultima fattispecie, le scelte siano risultate inefficace al fine della risoluzione della crisi e si sia comunque arrivati al fallimento con danno per i creditori.

In secondo luogo, è da analizzare se il *deficit* organizzativo possa consentire di attribuire la responsabilità dell’organo gestorio laddove siano state intraprese determinate scelte inerenti alla pianificazione degli interventi per prevenire la degenerazione della crisi, successivamente rivelate dannose o fallimentari.

Il Tribunale ha ritenuto sotto entrambi i profili che le scelte degli amministratori (sia gestionali che organizzative) possano essere sindacate nella BJR.

²¹⁶ Cfr. Trib. Roma, 8.4.2020 R.G. n.8159-1/2017

Quindi, mentre da una parte vi è la mancata adozione di qualsivoglia misura organizzativa che comporti di per sé una responsabilità dell'organo gestorio; dall'altra, si ritiene assoggettabile a sindacato giudiziale la struttura organizzativa predisposta dall'amministratore nei limiti e secondo i criteri di proporzionalità e ragionevolezza, al fine di far emergere gli indici della perdita della continuità aziendale.

Ne deriva che sarà ritenuto responsabile l'amministratore che ometta del tutto o in parte una qualsiasi parte della struttura organizzativa, senza mettere in atto azioni per attenuare od annullare conseguenze negative (pre-crisi, crisi) segnalate dagli indicatori.

Mentre non sarà ritenuto responsabile l'amministratore che abbia predisposto misure organizzative adeguate successivamente una valutazione *ex ante*, in considerazione delle conoscenze ed elementi a disposizione in quel dato momento.

In aggiunta, la responsabilità non sopravverrà qualora l'amministratore avesse rilevato tempestivamente, grazie alla struttura implementata, il venir meno della continuità aziendale, realizzando interventi che successivamente si siano rivelati inutili ad evitare la degenerazione della crisi, se non risultino manifestatamente irrazionali e/o ingiustificati²¹⁷.

²¹⁷ Ripresa la *op. cit.* sentenza del Trib. di Roma della Sez. civile, n. 3711/2020

Conclusioni

Con il presente lavoro si è avuto modo di fornire una panoramica sui primari principi e metodologie per la costruzione di adeguati assetti tanto organizzativi quanto amministrativi e contabili, allo scopo di creare presidi che aspirino a fornire una consona protezione all'impresa dai rischi di crisi o di perdita della continuità aziendale.

L'implementata attività di governo di un'impresa è divenuta nell'arco dell'ultimo decennio maggiormente articolata e dinamica, tale da influenzare il processo di acquisizione di una appropriata strumentazione concentrata nelle mani dei soggetti direzionali al vertice e di area, che diversamente si vedrebbero in balia di un contesto pieno di eventi imprevedibili e che si evolvono ad una velocità tale da minacciare le condizioni di sviluppo o di sopravvivenza dell'impresa.

Il nuovo paradigma normativo imposto dalle variazioni apportate dall'art. 2086 c.c., ha permesso di oltrepassare il precedente approccio a consuntivo, riconducibile ad azioni che possono portare delle situazioni di crisi a causa della caratteristica intempestività, a fronte di una struttura in grado di sopperire alle esigenze di pianificazione strategica ed alla programmazione dei piani aziendali di breve, medio e lungo periodo.

A causa delle condizioni che hanno costretto le aziende a adattarsi al dinamico contesto competitivo, queste sono state spinte a modificare i propri sistemi di direzione, fra i quali il sistema di amministrazione e controllo, ad oggi più conosciuto dalle imprese e fonte di grande supporto per le stesse.

La gestione si è evoluta attraverso la progettazione di sistemi integrati di programmazione, pianificazione e controllo interno che ha fornito un supporto all'imprenditore e ai manager, ausilio che starà comunque a loro impiegare nel miglior modo possibile per sostenere gli investimenti in risorse umane qualificate e nella formazione specifica.

Il lavoro mostrato come un assetto organizzativo adattato, e pertanto consono alla dimensione aziendale, possa consentire il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa che utilizzi in modo equilibrato le risorse, secondo una chiara e determinata indicazione dei rischi principali che possono coinvolgere le aree sottostanti, tali dovranno poi essere sottoposti a costante monitoraggio lungo l'arco temporale aziendale.

Inoltre, viene evidenziato l'operato svolto dalla coerente struttura amministrativa e contabile che agisce come tutela per l'impresa e l'imprenditore dai vari rischi, offrendo soprattutto opportunità di crescita apportando un miglioramento dei risultati gestionali nelle varie aree anche grazie alla procedimentalizzazione degli *iter* dell'attività, funzionali a controlli *ex post* per la previsione dei rischi che ne possono scaturire.

L'ambiente odierno in continua evoluzione ha imposto la necessità di specifici processi interni di comunicazione e condivisione delle informazioni sui vari livelli della struttura organizzativa, condizione che rappresenta il cardine del miglioramento della struttura interna, favorito anche dal continuo aggiornamento delle previsioni di *budget* e *report*, essenziali a monitorare la continuità aziendale.

L'utilizzo di una buona strategia studiata su misura dell'azienda è importante per degli assetti adeguati che permettano di pianificare obiettivi sfidanti da perseguire; ancora la strategia risulta vitale nella definizione del *business plan* destinato ai soggetti esterni l'impresa, come *stakeholder*, intermediari finanziari e fornitori.

Le modifiche apportate alla strategia hanno influito molto anche sulla presenza delle figure manageriali inserite nell'organico aziendale; come visto nel capitolo terzo, l'attenzione è aumentata nei confronti delle nuove figure di controllo gestionale che possano apportare uno snellimento del mansionario di altre figure che precedentemente svolgevano i medesimi ruoli, osservabile per la funzione del Controller e la funzione AFC, focalizzando il *core* delle loro attività, fortemente incentrato sugli aspetti contabili e sulla valutazione dei computi economici; ad oggi risultano figure inserite fra i processi operativi decisionali, con conoscenze e responsabilità estese sia all'interno che all'esterno, opportunamente impiegati nel tessuto relazione nei confronti dei vertici direttivi.

Poiché nel lungo periodo l'impresa adotterà piani correlati all'attività specifica, verrà adottata una visione *forward looking* che aiuterà a monitorare i rischi in prospettiva delle criticità che possano arrecare danno alla gestione aziendale. Attraverso i modelli elaborati dal CNDCEC, è possibile elaborare dati allo scopo di predisporre schemi di indici di allerta (*early warnings*), ma anche sfruttando lo strumento degli indicatori aziendali e gli indici previsionali a supporto dell'impresa, per captare i segnali di crisi anticipando un possibile stato di insolvenza.

Per far fronte agli innumerevoli rischi di struttura interni ed esterni, cui si imbatte l'organizzazione aziendale, è stato studiato il modello basato sulla legge 231/2001, che prevede la coerenza, l'efficacia e la cura dei processi organizzativi, supportati da documenti come organigrammi, codici disciplinari ed organismi di vigilanza, con compito di vigilare sul funzionamento e l'osservazione dei modelli e del loro aggiornamento.

La predisposizione del modello in modo adeguato avviene previa previsione dell'organo introdotto con la legge 231, l'Organismo di Vigilanza, le cui funzioni permetteranno di effettuare analisi sul costruito aziendale, sull'elaborazione della procedura di *risk assessment* secondo la 231, mappando i rischi principali e non, dei processi aziendali; in questo modo sarà possibile monitorare gli assetti ed i relativi rischi, plasmando il modello secondo le esigenze e situazioni specifiche che l'impresa si troverà ad affrontare, rapportato alla dimensione e struttura peculiare di ogni impresa.

Infine, è posta nelle mani dell'imprenditore e dei collaboratori/consulenti, non solo, anche degli organi cui vengono demandati compiti di vigilanza, monitoraggio e valutazione, che detengono o devono detenere, tra l'altro, sostanziali abilità comunicative tali da trasmettere con la massima efficacia ed efficienza i progressi evolutivi che portano l'impresa nella direzione predisposta dalle previsioni dei vertici.

Tutti i soggetti coinvolti, in movimento tra l'implementato e monitorato insieme degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, dovranno svolgere e costruire una adeguata configurazione delle regole e dei comportamenti, garantiti anche da documenti quali il Codice Etico, le *best practice* aziendali e di *governance*, che porranno l'impresa nelle condizioni di proseguire l'attività nel settore competitivo in cui si colloca e, addirittura, di migliorare la sua specifica posizione accrescendo il proprio valore e cioè portandola ad un processo gestito ed evoluto nuovo, che la condurrà ad arricchire i rapporti e le responsabilità di tutti i membri.

Bibliografia

- ABBADESSA, P. «Profili topici della nuova disciplina della delega amministrativa.» (Giappichelli) 2006.
- ALBIERI, F. «Internal Audit, Risk Managemet, Compliance.» *Il ruolo dell'Internal Audit e la valutazione del Sistema dei Controlli Interni*. A cura di S. Ricci M. Ferrari. Roma: LUISS Guido Carli, ottobre 2022.
- ALBIERI, F., e D. ANGELINI. «La Funzione Compliance.» A cura di M. FERRARI e S. RICCI. Roma: LUISS Guido Carli, ottobre 2022.
- AMADUZZI, A. *I bilanci di esercizio delle imprese*. Vol. Trattato di ragioneria. 9 vol. Torino: Utet, 1986.
- AMATUCCI, C. «Adeguatezza degli assetti, responsabilità degli amministratori e Business Judgement Rule.» *Giurisprudenza commerciale*, 2016: 643-670.
- AMBROSINI, S. *Gli obblighi degli amministratori nel contesto della crisi d'impresa e dell'insolvenza*. A cura di S. Ambrosini. Pisa: Pacini Editore, 2023.
- AMBROSINI, S. «Il caso.it.» *blog Il caso.it*. 15 ottobre 2019.
https://blog.ilcaso.it/news_825/15-10-19/L%E2%80%99adeguatezza_degli_assetti_organizzativi_amministrativi_e_contabili_e_il_rapporto_con_le_misure_di_allerta_nel_quadro_normativo_riformato (consultato il giorno agosto 2024).
- AMIGONI, F. *Misurazioni d'azienda. Programmazione e controllo*. Milano: Giuffrè, 1988.
- ANTHONY, R.N. *Planning and Control System: A Framework for Analysis*. Boston: Harvard Business School Press, 1965.
- APRILE, R. «Il ruolo del Controller.» *Controllo di Gestione* (Wolters Kluwer, IPSOA), 2018: 5-14.
- ARCARI, A.M. *Programmazione Controllo*. Milano: Mc Graw-Hill, 2014.
- Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari - ANDAF. «Modello di controllo e attività del “Dirigente preposto alla redazione dei documenti

- contabili e societari".» *Comitato Corporate Governance & Compliance*. 2020. 30.
- Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC). «Corruzione internazionale e ordinamento giuridico italiano: la L. 231 e il profilo della responsabilità penale delle aziende private.» *Prevenzione. Strutture per rafforzare e riconoscere la compliance anticorruzione*. Parigi, 15 marzo 2016. 1-8.
- BALESTRI, G. *Manuale di economia e gestione aziendale*. Milano, 2005.
- Banca d'Italia. «Banca d'Italia Eurosystem.» 17 dicembre 2013.
<https://www.bancaditalia.it/compiti/vigilanza/normativa/archivio-norme/circolari/c285/index.html> (consultato il giorno agosto 2024).
- BARBATO, M.B. *Il controllo di gestione nelle imprese italiane, progettazione, funzionamento, processi di adeguamento con software applicativi per l'averifica di fattibilità*. Milano: ETAS libri, 1992.
- BARCELLONA, E. *L'adeguatezza degli assetti organizzativi alla luce della riforma del diritto concorsuale*. Milano: Giuffrè, 2020.
- BASTIA, P. «Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione.» *Ristrutturazioni Aziendali*, 2021: 22.
- BAVA, F., e M. TRANA. «ISA 570: Italian Auditors' and Academics' Perceptions of the Going Concern Opinion.» *Wiley Online Library*. 2019.
<http://onlinelibrary.wiley.com>.
- BECCACECI B., GANDINI I., PEREZ A., PIACENTINI M. «La continuità aziendale.» *ODCEC*. Roma, 2016.
- BERNABAI, R. «Gli assetti organizzativi adeguati in una prospettiva storica.» In *Quaderno 18, Gli assetti organizzativi*, 97-106. Roma: Poligrafo e Zecca dello Stato Italiano, 2022.
- BERTERO, P., L. BRUSA, e E. SORANO. *Dentro l'azienda, sistemi organizzativi e manageriali*. Milano : Giuffrè Editore, 2017.

- BIANCA, M. «Le norme positive ed i concetti in tema di assetti organizzativi dell'impresa prima della riforma dell'art. 2086 c.c.» In *Quaderno 18, Gli assetti organizzativi dell'impresa*, 83-96. Roma: Poligrafo e Zecca dello Stato Italiano, 2022.
- BILLI, M. «Codice della crisi di impresa: adeguati assetti della crisi e ruolo degli amministratori.» *Diritto e processo*, 2020: 226.
- BNEDETTI, L. «L'applicabilità della Business Judgment Rule alle decisioni organizzative degli amministratori.» *Rivista società*, 2019: 413-452.
- BOGARELLI, P., et al. «Franco Angeli - Open Access.» A cura di A. FELLAGRA, F. GIUNTA, A. PAOLINI e C. TEODORI. Franco Angeli. 2023.
<http://bit.ly/francoangeli.it/autori/21> (consultato il giorno agosto 2024).
- BOSCHIS, I., F. CULASSO, e M. VIASSONE. «Professione Controller: un'opportunità da cogliere per l'esercizio rosa.» *Controllo di Gestione* 6 (Giugno 2018): 5-14.
- BRUNETTI, G. *Il Controllo di gestione in condizioni ambientali perturbate*. Milano: Angeli, 1979.
- BRUNI, G. *Contabilità d'impresa per l'Alta direzione*. Milano: Etas, 1990.
- BRUNI, L. «L'impresa civile.» Milano: Università Bocconi Editore, 2009.
- BRUSA, L. *Analisi e contabilità dei costi*. Milano: Giuffrè, 2009.
- BRUSA, L. *L'amministrazione e il controllo. Logiche e strumenti*. 3. A cura di ETAS Contabilità e Controllo. Rizzoli, 2001.
- BRUSA, L. *Le aree funzionali dell'azienda: introduzione*. Torino: Giappichelli, 1996.
- BUBBIO, A. *Contabilità analitica per l'attività di direzione*. Milano: Edizione Unicopoli, 1989.
- BUFFELLI. «Riflessioni sulle interconnessioni che rilevano tra la disposizione di cui all'art. 2381, comma 5 c.c. e gli artt. 2086, comma 2, e art. 3 del D.Lgs n. 83/2022.» *Diritto della Crisi*, 2022.

- BUONOCORE, V. «Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto, del codice civile.» *Giurisprudenza Commerciale*, 2006.
- CAMPAGNARO, A. «Gli adeguati assetti organizzativi ed il sistema dei controlli interni.» Bari: BDO Italia S.p. A., novembre 2019. 33.
- CAMPANARO, A. «Gli adeguati assetti organizzativi ed il sistema dei controlli interni.» *Codice della crisi di impresa: Workshop per le aziende*. A cura di BDO Italia S.p.A. Bari, 28 novembre 2019. 33.
- CAPELLI, I. «La gestione delle società di persone dopo il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: una prima lettura del nuovo art. 2257, primo comma, c.c.» *Orizzonti del Diritto Commerciale*, febbraio 2019: 313-344.
- CARBONE, P. «Crisi, insolvenza e gli strumenti di risoluzione previsti dal codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.» *Crisi d'impresa e piani di risanamento*. Roma: LUISS Guido Carli, 2022. 1-88.
- Cassazione, Sez. I. 28718/2020 (civile, 16 dicembre 2020).*
- Cassazione, Sez. I. 12108/2020 (civile, 22 giugno 2020).*
- Cassazione, Sez. VI. 388/2023 (civile, 10 gennaio 2023).*
- CASTELLANO, N.G. «L'uso dell'analisi di bilancio.» In *Gestire la crisi d'impresa*, a cura di A. Danovi e A. Quagli, 43-85. Milano: Wolters Kluwer Italia, 2015.
- CASTRI, M. DE. «Le teorie e i modelli per decidere.» *Progettare le organizzazioni*, 2019.
- CAVALLI, G. «sub. art. 149 Testo Unico della Finanza. Commentario.» Torino, 2002.
- CIAMBOTTI, M. *Governo strategico d'impresa*. 1. Torino: Giappichelli, 2005.
- CIAMBOTTI, P. *L'evoluzione dei sistemi di controllo e del ruolo del Controller. Indagine sulle imprese marchigiane*. Tesi Mgistrale, Ancona: Università Politecnica delle Marche "Giorgio Fuà", 2018/2019.

Comitato di Corporate Governance. «Codice di Corporate Governance.» *Borsa Italiana*. 2020. <http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/homepage/homepage.htm> (consultato il giorno agosto 2024).

CONFINDUSTRIA. «confindustria.it.» *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo. Ai sensi del decreto legislativo 8 giugno 2001, n. 231*. giugno 2021. https://www.confindustria.it/wcm/connect/68e8ada9-cbfa-4cad-97db-82ba3cc3e963/Position+Paper_linee+guida+modelli+organizzazione_giugno2021_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROO-TWORKSPACE-68e8ada9-cbfa-4cad-97db-82ba3cc3e963-nFyjPuZ (consultato il giorno agosto 2024).

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili - CNDCEC. *Norme di comportamento del collegio sindacale in società non quotate*. 2023. https://commercialisti.it/documents/20182/1236821/2023_12_20_Norme+di+comportamento+del+collegio+sindacale+di+societ%e0+non+quotate_.pdf/54046fde-c042-47ce-9ea7-edcbb8eac023.

Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili. «Crisi d'Impresa. Gli Indici dell'Allerta.» 20 ottobre 2019. <https://www.osservatorio-insolvenza.it/wp-content/uploads/2021/12/Documento-CNDCEC-20-ottobre-2019-Crisi-dimpresa-Indici-dellallerta-1.pdf> (consultato il giorno agosto 2024).

DALENA, P. «Adeguate assetti amministrativi e contabili: come definire un modello operativo integrato per l'impresa.» *Wolters Kluwer Italia, IPSOA*. 2023.

DE ANGELIS, L. «La responsabilità degli amministratori non esecutivi e degli organi di controllo on riguardo agli assetti societari.» In *Gli assetti organizzativi dell'impresa*, a cura di L. Calcagno e F. Di Marzio, 151-177. Roma: Poligrafo e Zecca dello Stato Italiano, 2022.

DI CATALDO, V., e D ARCIDIACONO. «Organizzazione, riorganizzazione e ristrutturazione dell'impresa nel diritto interno e nella dimensione transnazionale.» *Orizzonti del Diritto Commerciale*, 2020.

- DI GIAMBATTISTA, G. «Gli adeguati assetti organizzativi: come opportunità e prevenzione dei rischi d'impresa.» Ancona: Università Politecnica delle Marche "Giorgio Fuà", 2020/2021.
- Dipartimento della Funzione Pubblica. *pubblica amministrazione di qualità*. 10 maggio 2013. <http://qualitapa.gov.it>.
- DONNA, G. «Quale CFO oggi e domani?» *Andaf Magazine*, 2011.
- FACCINCANI, L. «Le crisi d'impresa: cause e processi.» Verona: Università degli studi di Verona, 2020. 41.
- FERRARI, M., e S. RICCI. «Elementi di Risk Management.» *Teoria del Rischio e Funzionamento Risk Management*. Roma: LUISS Guido Carli, ottobre 2022.
- FICEDOLO, C. «Risk & Compliance. Adeguati assetti organizzativi vs Business Judgment Rule.» *riskcompliance.it*. 14 febbraio 2022.
<https://www.riskcompliance.it/news/adequati-assetti-organizzativi-vs-business-judgment-rule/> (consultato il giorno agosto 2024).
- Fondazione Accademia Romana di Ragioneria. *Compiti e responsabilità degli amministratori e dei sindaci nelle società di capitali: i casi più rilevanti*. Nota Operativa, Roma: Fondazione Accademia di Ragioneria, 2022.
- FRANCESCHI, R. FERRARIS. *Pianificazione e controllo. Sistemi di management e logiche di funzionamento*. Vol. 1. Torino: Giappichelli, 2007.
- GALEOTTI, M. *Governo strategico dell'azienda*. A cura di S. Garzella. Torino: Giappichelli, 2013.
- GAMBI, L. «Diritto della Crisi.» *La ratio ed il funzionamento del test pratico per l'accesso al percorso di risanamento*. 21 dicembre 2021.
<https://dirittodellacrisi.it> (consultato il giorno agosto 2024).
- GANSSEN, S., H. LOSBICHLER, R. NIEDERMAYR, L. RIEDER, U. SCHAFFER, e J. WEBER. «International Group of Controlling.» A cura di International Controller Verein (ICV) e International Group of Controlling (IGC). 2012.
<https://www.icv-controlling.com>.

- Geosec. «Com'è organizzata la struttura funzionale?» *Qualitiamo*, 2013.
- GIANNESI, E. *Appunti di Economia Aziendale*. Pisa: Pacini, 1979.
- GINEVRA, E., e C. PRESCIANI. «Il dovere di istituire assetti di prevenzione e risoluzione.» *Rivista del Diritto Bancario*, 2020.
- GIOANNINI, G. «Gli indici di allerta nel Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza.» *Ordine degli avvocati di Ivrea*, 2021. 24.
- GIRONE, G. «IL Decreto Legislativo 6 del 17/1/2003 - c.d. " Riforma del diritto societario".» Bari: Università degli studi Aldo Moro, 2014.
- GRECO, G., C. PRESTI, e L. MARCHI. «Il sistema del controllo interno: evoluzione e prospettive.» In *Nuove prospettive su governance, audit, risk e performance management*, 17. Torino: Giappichelli, 2019.
- GUATRI, L. *Crisi e risanamento delle imprese*. Milano: Giuffrè Editore, 1986.
- GUATRI, L. *Turnaround. Declino, crisi e ritorno al valore*. Milano: EGEA, 1995.
- HSPI S.p.a. «Enterprise Risk Management e le linee guida dello standard ISO 31000.» 15 Luglio 2012: 8.
- IRRERA, M. «La collocazione degli aspetti organizzativi e l'intestazione del relativo obbligo(tramite codice della crisi e bozza di decreto correttivo).» Giappichelli, 2020.
- IRRERA, M. «Le norme di comportamento delle società quotate.» *La vigilanza sugli assetti e le norme di comportamento del collegio sindacale* (Giappichelli), 2023.
- ISTAT. « I profili strategici e operativi delle imprese italiane nella crisi generata .» *istat.it*. 11 gennaio 2021.
https://www.istat.it/it/files/2021/01/Nota_analisi_Indagine_Covid_imprese_11genn2021.pdf (consultato il giorno agosto 2024).
- JR, G. FERRI, e M. ROSSI. «La gestione dell'impresa organizzata in forma societaria.» *Rivista del Diritto Commerciale*, 2020.
- LAWRENCE, P.R., e J.W. LORSCH. «Differentiation and integration in complex organizations.» *Administrative Science Quarterly*, 1967: 1-47.

- LEONE, E.L. «Il ruolo del Controller nelle aziende italiane tra tradizione e innovazione.» A cura di A. Riccaboni. *Controllo di Gestione. Case History*, 2010: 62-68.
- LIZZA, P. «I sistemi i determinazione dei costi. Full costing e Direct coting.» In *Gli strumneti tecnico-contabili del controllo di gestione*, 127-159. Roma, 2019.
- M. AGOSTINI, R. CASCIELLO, C. FIONDELLA, M. MAFFEI, et al. «La rilevazione tempestiva della crisi d'impresa.» In *Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani*, a cura di A. Fellagra, F. Giunta, A. Paolini e C. Teodori, 44-69. Milano: Franco Angeli - Open Access, 2023.
- MARASCA, S., L. MARCHI, e A. RICCABONI. *Controllo di gestione, Metodologie e Strumenti*. Arezzo: Knowita Editore, 2013.
- MARCHI, L., A. PAOLINI, e A. QUAGLI. *Strumenti di analisi gestionale*. Torino: Giappichelli , 2003.
- MARCHI, L., e AA. VV. *I rapporti informativi generali*. 1988.
- MARCHI, L., e S. MARASCA. *Contabilità d'impresa e valori di bilancio*. Giappichelli, 2022.
- MARCHINI, I. «La struttra multidivisionale: un'analisi critica.» Ancona: Istituto di studi aziendali, 1978.
- MERUZZI, G. «Codice Civile.» Commentario, Torino, 2018.
- MERUZZI, G. «L'adeguatezza degli assetti. Gli assetti e i modelli organizzativi delle società di capitali.» 2016: 41-80.
- MINTZBERG, H. *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*. 2. Prentice-Hall, 1983.
- MIRONE, A. «Assetti organizzativi, riparti di competenze e modelli di amministrazione: appunti alla luce del "decreto correttivo" al Codice della crisi e dell'insolvenza.» In *Gli assetti organizzativi dell'impresa*, a cura di L. Calcagno e F. Di Marzio, 119-150. Roma: Poligrafo e zecca dello Stato italiano, 2022.

- MIRONE, A. «L'organizzazzione dell'impresa societaria alla prova del codice della crisi: assetti interni, indicatori e procedure di allerta.» *Orizzonti del Diritto Commerciale*, 2020: 23-54.
- MONTALENTI, P. «Diritto della impresa in crisi, diritto societario concorsuale, diritto societario della crisi: appunti.» *Giurisprudenza commerciale I* (2018): 62-82.
- MONTALENTI, P. «Gestione dell'impresa, assetti organizzativi e procedure di allerta dalla "Proposta Rordorf al Codice della crisi".» In *In ricordo di Michele Sandulli. La nuova disciplina delle procedure concorsuali*, 482-491. Torino: Giappichelli, 2019.
- MOROLLI, M., S. CARICASULO, A. COPPOLA, e M. NARDINOCCHIO. *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili alla luce del riformato art. 3 del Codice della Crisi e dell'Insolvenza*. Giugno 2023.
- NAZZICONE, L. «L'art. 2086 c.c.: uno sguardo d'insieme.» In *Gli assetti organizzativi dell'impresa*, a cura di L. Calcagno e F. Di Marzio, 13-49. Roma: Poligrafo e zecca dello Stato Italiano, 2022.
- NIZZOLA, M. «Sistemi avanzati di contabilità analitica.» *B2 corporate*, 2014: 16-18.
- PALAZZOLO, A. «Adeguatezza, legalità e sostenibilità. La delibera istitutiva degli assetti organizzativi e le sue "patologie".» *"Imprese, mercati e sostenibilità: nuove sfide per il diritto commerciale"*, 27 maggio 2023: 42.
- PAOLINI, A., M. GATTI, e M.S. CHIUCCHI. *CONTROLLO DI GESTIONE Strutture, processi, misurazioni*. A cura di M.S. CHIUCCHI, G. IACOVIELLO e A. PAOLINI. Torino: Giappichelli, 2021.
- PAOLONI, P. *Elementi di governo d'azienda*. Torino: Giappichelli, 2021.
- Parlamento europeo e Consiglio dell'Unione Europea. «DIRETTIVA (UE) 2019/1023 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019.» *Gazzetta ufficiale dell'Unione europea*. 26 giugno 2019. <https://eur-lex.europa.eu> (consultato il giorno agosto 2024).
- QUATTROCCHIO, L.M., e B.M. OMEGNA. 49-68. Torino: Giappichelli, 2019.

- RABITTI, M. *Rischio organizzativo e responsabilità degli amministratori* . Milano, 2004.
- RABITTI, M., e C. BEDOGNI. *Il testo unico dell'intermediazione finanziaria: Commentario al D.Lgs. 24 febbraio 1998, n.58*. Milano: Giuffrè, 1998.
- RICCI, S. «Responsabilità Amministrativa degli Enti e i Modelli Organizzativi.» Roma: LUISS Guido Carli, 2022. 3-31.
- RICCIARDI, A., C. CROVINI, L. MENICACCI, L. SIMONI, e S. TOMASO. «FrancoAngeli - Open Access.» A cura di A. Fellagra, F. Giunta, A. Paolini e C. Teodori. 2023. (consultato il giorno agosto 2024).
- RIVA, P., e M. COMOLI. «The impact of the new Italian early warning system provided by IC-code on family SMEs governance.» *Corporate Ownership & Control* (Virtus Interpress) XVI, n. 3 (2019): 64-72.
- RORDORF, R. «Doveri e responsabilità degli organi di società alla luce della crisi di impresa e dell'insolvenza.» *Rivista delle Società*, 2019.
- RORDORF, R. «Gli assetti organizzativi dell'impresa ed i doveri degli amministratori di società delineati dal novellato art. 2086, comma 2, c.c.» *diritto societario Opinioni*, 2021: 1325-1331.
- ROSSI, E., S. CARICASULO, A. COPPOLA, M. MOROLLI, e M. NARDINOCCHI. «Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili alla luce del riformato art. 3 del codice della crisi e dell'insolvenza.» A cura di Commissione Diritto Societario. Roma: Ordine dei Ddottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma - ODCEC, giugno 2023. 71.
- RUGIADINI, A. *Organizzazione e mercato*. Bologna: Il Mulino, 1985.
- Sapienza Università di Roma. «Manuale del controllo di gestione.» 17 novembre 2020, Area Contabilità, Finanza e Controllo di Gestione; Ufficio Auditing e Controllo di Gestione ed.: 75.
- SATHE, V. «The contreoller's role in management.» *Organization Dynamics*, 1983: 31-48.

- SCOGNAMIGLIO, G. «Genesi e fondamento dell'art. 2086, comma 2, c.c.» In *Quaderno 18, Gli assetti organizzativi dell'impresa*, 63-75. Roma: Poligrafo e Zecca dello Stato Italiano, 2022.
- SIMONS, R. *Sistemi di controllo e misure di performance*. 6. A cura di F. Amigoni. Traduzione di V. BERNARDI, R. MERLINI e V. GHINELLI. Vol. 37. Milano: EGEA, 2004.
- SPOLLIDORO, M.S. «Note critiche sulla "gestione dell'impresa" nel nuovo art. 2086 c.c. (con una postilla sul ruolo dei soci).» *Rivista delle Società*, 2019: 253-273.
- TOFFOLETTO, A. *Le società azionarie: amministrazione e controlli*. Milano: Giuffrè, 2008.
- TRIANI, N., M. SATYAWAN, e M. YANTHI. «Determining the effectiveness of Going Concern Audit Opinion by ISA 570.» *Asian Journal of Accounting Research*, 2017: 29-35.
- Tribunale di Cagliari*. 188/2021 (Ssezione speciale in materia di imprese, 19 gennaio 2022).
- Tribunale Milano*. 9199/2019 (Sezione speciale in materia di imprese, 18 ottobre 2019).
- Tribunale ordinario di Roma*. 8159-1/2017 (civile, 8 aprile 2020).
- Tribunale ordinario di Roma, Sez. XVI*. 3711/2020 (civile, 15 settembre 2020).
- ZANALDA, G. «La Responsabilità delle imprese ai sensi del d.lgs. 231/2001. I Modelli Organizzativi di Gestione e Controllo.» *Impresa e Reati: L'importanza di un'adeguata organizzazione aziendale*. A cura di ODCEC di Torino. Torino: Piccolindustria. Unione Industriale Torino, 28 novembre 2006. 30.
- ZONI, L., e A.M. MERCHANT. «Controller involvement in management: an empirical study.» *Journal of Accounting & Organizational Change* 3, n. 1 (2007): 29-43.

Sitografia

www.consob.it

www.pwc.com/it

[54046fde-c042-47ce-9ea7-edcbb8eac023 \(commercialisti.it\)](http://54046fde-c042-47ce-9ea7-edcbb8eac023.commercialisti.it)

<http://www.qualitiamo.com/approfondimento/20100510.html>

<http://qualitapa.gov.it>

<http://www.assocontroller.it/il-controller-ed-il-controllo-di-gestione/>

<https://sidrea.it/wp-content/uploads/2021/06/Le-parole-della-crisi-versione-finale-2>

<http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/homepage.htm>

<https://www.consob.it/web/area-pubblica/incarichi-componenti-organi-di-controllo>

https://blog.ilcaso.it/news_825/15-1019/L%E2%80%9999adeguatezza degli assetti organizzativi amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di allerta nel quadro normativo riformato

<https://eur-lex.europa.eu>

<https://dirittodellacrisi.it>

<https://aiaf.it>

<https://www.ragioneria.com/it/argomento/analisi-elasticita>

[https://www.istat.it/it/files/2021/01/Nota analisi Indagine Covid imprese 11genn2021](https://www.istat.it/it/files/2021/01/Nota_analisi_Indagine_Covid_imprese_11genn2021)

www.rivista231.it

[https://www.confindustria.it/wcm/connect/68e8ada9-cbfa-4cad-97db-82ba3cc3e963/Position+Paper linee+guida+modelli+organizzazione giugno2021 Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-68e8ada9-cbfa-4cad-97db-82ba3cc3e963-nFyjPuZ](https://www.confindustria.it/wcm/connect/68e8ada9-cbfa-4cad-97db-82ba3cc3e963/Position+Paper_linee+guida+modelli+organizzazione_giugno2021_Confindustria.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE-68e8ada9-cbfa-4cad-97db-82ba3cc3e963-nFyjPuZ)

<https://www.accademiaromanaragioneria.it/it/sites/default/files>

www.riskcompliance.it/news/adeguati-assetti-organizzativi-vs-business-judgment-rule/

<https://www.icv-controlling.com>