

Crisi d'impresa e adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Prof. A. Musaiò

RELATORE

Prof. G.D. Mosco

CORRELATORE

Sofia Mariani

CANDIDATO

Sommario

Introduzione	7
---------------------------	----------

CAPITOLO 1: Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza, recenti novità in materia di “assetti organizzativi, amministrativi e contabili”.....

1. Linee generali della riforma	10
2. Contenuto del Codice e principali novità.....	11
3. Principali novità introdotte dal nuovo CCII rispetto agli “assetti organizzativi, amministrativi e contabili”.....	16
4. Riforma dell’articolo 2086 c.c., il connettore tra la normativa civilistica e il CCII	20
5. Art. 3 CCII.....	24
6. I soggetti aziendali coinvolti	28
7. Il concetto di adeguatezza.....	31
7.1 Il concetto di adeguatezza rispetto alla natura e alla dimensione dell’impresa	34

CAPITOLO 2: Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili nei loro contenuti.

2.1 Gli assetti organizzativi.....	37
2.2 Gli assetti amministrativi.....	46
2.3 Gli assetti contabili.....	50

CAPITOLO 3: Responsabilità e doveri degli organi sociali in relazione agli assetti

3.1 Gli amministratori.....	58
3.1.1 La <i>business judgment rule</i> (BJR).....	63
3.2 Il collegio sindacale.....	66
3.3 La giurisprudenza di merito	71

CAPITOLO 4: Assesment integrato degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili dell’impresa. Il modello Ernest Young.....

4.1 Il modello dell’approccio integrato	84
---	----

4.2	Le fasi progettuali del modello.....	86
4.3	Il deliverable finale	88
	Conclusione	90
	BIBLIOGRAFIA	93

Introduzione

Il presente elaborato è stato redatto con lo scopo di analizzare a fondo il novellato art. 2086 c.c., modificato a seguito dell'emanazione del “*Nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza*”, codificato nel D. Lgs. N.14 del 12 Gennaio 2019.

Il *focus* della trattazione si concentra principalmente sul contenuto dello stesso articolo e, in particolare, sul secondo comma che tratta l'istituzione di “*un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa*”.

Nel primo capitolo si è cercato di dare un veloce sguardo alle linee generali della riforma della legge fallimentare, indicando quali sono state le principali novità rispetto a quest'ultima.

Ci si è poi concentrati sulle novità in merito di assetti organizzativi, amministrativi e contabili, andando quindi ad analizzare l'art. 2086 c.c. e l'art. 3 CCII, introducendo la finalità strumentale degli assetti rispetto alla rilevazione tempestiva della crisi (*early warning*) e all'adozione senza indugio di uno degli strumenti forniti dal legislatore.

In seguito è stata svolta un'analisi in merito al concetto di “*adeguatezza*” degli stessi assetti, concentrandosi poi sui due principali parametri di adeguatezza individuati dal legislatore nell'art. 2381 c.c., ovvero l'adeguatezza rispetto alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

Il secondo capitolo si è, invece, concentrato su un'analisi contenutistica dei vari assetti, individuando quali sono, secondo le best practice e le scienze aziendalistiche, i *macro-target* che possono rientrare in un assetto piuttosto che in un altro.

Il terzo capito ha, invece, trattato il tema della responsabilità e dei doveri degli organi sociali in merito al tema degli adeguati assetti, rivolgendo il *focus* sulle figure degli amministratori, degli organi delegati e del collegio sindacale.

In tale contesto è stato sviluppato un excursus sul principio della *Business judgment Rule* e sulla possibilità di applicazione rispetto alle scelte gestorie in materia di assetti organizzati.

Il capitolo si conclude con l'analisi di due pronunzie giurisprudenziali sul tema della responsabilità dell'organo amministrativo, in entrambi i casi è stata attivata dal collegio sindacale la disciplina della denuncia al Tribunale ex art. 2409 c.c.

Il quarto e ultimo capitolo tratta, infine, il modello di *assessment* integrato in riferimento alla predisposizione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, condotto dalla società di consulenza Ernest Young per supportare il management aziendale nell'istituzione di assetti adeguati.

Il modello Ey prevede due fasi principali, la prima, che rappresenta il vero *Assesment* in cui si raccolgono le informazioni in merito agli assetti e si produce una foto delle procedure e dei processi della società *AS IS*, e la seconda fase, in cui si svolge la GAP Analysis e si individuano i divari tra la situazione attuale e la situazione *Target*.

CAPITOLO 1: Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, recenti novità in materia di “assetti organizzativi, amministrativi e contabili”.

1. Linee generali della riforma

La legge fallimentare è rimasta immutata dal 1942 al 2005, senza rilevanti modifiche da parte del legislatore, se non l'approvazione di leggi speciali con l'obiettivo di disciplinare la crisi della grande impresa in virtù dell'esigenza di salvaguardare il patrimonio produttivo e il benessere comune (un esempio può essere il cd. Decreto Alitalia).

Partendo, poi, dal 2005 si è assistito ad una serie di interventi che hanno modificato la legge fallimentare, non solo per quanto riguarda la nuova disciplina del sovraindebitamento ma, in particolare, si sono susseguiti serie di provvedimenti definibili “misure-tampone” dirette a modellare la disciplina delle procedure concorsuali rispetto allo scenario della crisi economica dell'Italia dell'epoca.

D'altra parte, a livello europeo, la Commissione Europea ha emanato la Raccomandazione 2014/135, con il fine di assicurare per gli Stati membri una disciplina armonizzata in materia di insolvenza tramite la creazione di norme sostanziali fondate su principi comuni.

In virtù di tale raccomandazione, con apposito decreto del 28 gennaio 2015, il Ministero di Giustizia istituisce una Commissione con l'obiettivo di mettere a punto, con la partecipazione di alcuni interlocutori istituzionali (quali CNFCEC, CNF e Confindustria) un disegno di legge delega che riformasse la legge fallimentare italiana.

Dai lavori di quella Commissione è nata la legge delega 19 ottobre 2017 n. 155, pubblicata sulla Gazzetta Ufficiale n. 254 del 30 ottobre 2017, e *“mirata a predisporre, in modo sistematico ed organico, la riforma dell’insolvenza e delle procedure concorsuali”*¹.

Tale delega è stata esercitata con approvazione preliminare dello schema di decreto legislativo nella riunione del Consiglio dei ministri dell’8 novembre 2018 e, in via definitiva il 10 gennaio 2019.

È solo con la pubblicazione in G.U. del decreto legislativo 12 febbraio 2019, n. 14, con il nome di *“Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza (CCII)”* che la Riforma prende effettivamente vita, nonostante l’entrata in vigore sia stata prorogata prima al 1° settembre 2021, e, infine al 15 luglio 2022.

2. Contenuto del Codice e principali novità

Il Codice è diviso in quattro Parti principali, a loro volta suddivise in Titoli e Capi e sono rubricate come segue:

- I. Codice della crisi di impresa e dell’insolvenza;
- II. Modifiche al codice civile;
- III. Garanzie in favore degli acquirenti di immobili da costruire;
- IV. Disposizioni finali e transitorie.

Come detto, nel corso degli anni, si erano susseguiti vari interventi da parte del legislatore che avevano solo tamponato le mancanze in materia di diritto concorsuale, mentre, con questo nuovo Codice si è svolto un vero e proprio intervento organico di aggiornamento,

¹ Dell’Atti Alberto, *“La gestione delle crisi aziendali: cause, strategie e piani di risanamento”*

armonizzazione e adeguamento rispetto alla realtà attuale dei mercati e del mondo imprenditoriale.

Le principali novità che si possono individuare da un veloce sguardo al CCII possono essere sintetizzate come segue:

- Sostituzione del termine “*fallimento*” con l’espressione “*liquidazione giudiziale*”, non solo ai fini di armonizzazione con gli Stati membri (in quanto già utilizzato negli altri paesi europei) ma, soprattutto, per un discorso di dignità umana contro il discredito sociale;
- Introduzione di una definizione dello stato di crisi, intesa come “lo stato del debitore che rende probabile l’insolvenza e che si manifesta con l’inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi”²;
- Intestazione soggettiva dell’obbligo di accertamento dello stato di crisi o di insolvenza nei confronti di ogni categoria di imprenditore così come stabilito nell’art. 3 che recita quanto segue “*l'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.*
L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del Codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative”;
- Introduzione di un sistema di allerta finalizzato a consentire la pronta emersione della crisi (“*emerging insolvency*”), nella prospettiva del risanamento dell’impresa in virtù della nuova direttrice europea della “*Rescue Culture*”,

² Def. di “crisi”, art. 2 CCII

ovvero la “*cultura della prevenzione e salvataggio dell’impresa nonché quella di concedere una seconda opportunità*”³;

- Ampliamento dei casi nei quali è obbligatoria la nomina del collegio sindacale e dei revisori nelle S.r.l.;
- Priorità per le proposte di risoluzione delle crisi che prevedano il superamento della stessa assicurando la continuità aziendale (“*going concern*”) sempre secondo la “*Rescue Culture*”;
- Costituzione di un organismo di composizione della crisi d’impresa (OCRI) presso le varie sedi della Camera di commercio sul territorio nazionale, affinché sia più facile raggiungere accordi tra creditori e debitore;
- Semplificazione della disciplina dei diversi strumenti previsti per la risoluzione della crisi;
- Regolazione della crisi o dell’insolvenza dei gruppi di impresa;
- Istituzione presso il Ministero della Giustizia di un albo dei soggetti destinati a svolgere, su incarico del tribunale, funzioni di gestione o di controllo nell’ambito di procedure concorsuali, con l’indicazione dei requisiti necessari all’iscrizione;
- Introduzione di un dettagliato sistema di garanzie in favore degli acquirenti di immobili da costruire.

Da questa sintetica schematizzazione delle novità del CCII si comprende facilmente che l’intento del legislatore sia quello di gestire in modo più efficiente la crisi d’impresa, andandola però a correggere quando possibile già nella fase embrionale grazie ad assetti

³ Celletti M., “*Stato di crisi, stato di insolvenza e rescue culture nel Codice della crisi d’impresa. La genesi delle nuove definizioni del CCII nel quadro delle misure di salvataggio dell’impresa previste dalla Direttiva 2019/1023/UE*”

e indicatori adeguati, per implementare poi lo strumento di risoluzione migliore che consenta il massimo soddisfacimento degli interessi dei creditori.

In breve, l'obiettivo di questo intervento normativo è quello di offrire alle imprese in stato di momentanea difficoltà (stato di insolvenza) degli strumenti e degli aiuti volti a prevenire la crisi, garantendo a queste ultime, ove sia sostenibile, il salvataggio (“*rescue*”) e la ristrutturazione del proprio debito.

In altre parole si potrebbe dire che “*mentre le disposizioni della Legge fallimentare erano volte alla risoluzione delle fattispecie derivanti da squilibri economico, finanziari e patrimoniali, già verificatesi e accertate, che trovavano la loro naturale conseguenza nell’apertura di una procedura concorsuale, il CCII si pone l’obiettivo di cogliere e gestire anticipatamente tali squilibri ed evitare il concretizzarsi di vere e proprie situazioni di crisi irreversibile che condurrebbero l’impresa verso scenari di natura liquidatoria*”⁴.

Come visto, il legislatore europeo in primis, e poi quello italiano, richiede un nuovo approccio per la salvaguardia della continuità dell’impresa. Tale approccio è definito di tipo *forward-looking*, orientato quindi verso ciò che ancora deve avvenire, in ottica preventiva, ed è usato in combinazione ad analisi sulle *performance* consuntive delle attività aziendali.

La nuova nozione di crisi, orientata all’ottica della predittività, ora cerca di anticipare l’insolvenza e rappresenta una delle novità più forti e rilevanti del Codice della Crisi d’Impresa e dell’Insolvenza.

L’art. 2 del CCII fornisce appunto le seguenti definizioni:

⁴ Panizza A., “*Adeguati assetti organizzativi, amministrativi, contabili per prevenire la crisi*”

- a) *“Crisi: 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 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”⁵.*

Si introduce così un concetto probabilistico di insolvenza che fa sorgere una nuova esigenza per il legislatore, ovvero l’esigenza da parte dell’organo amministrativo di contrastare il rischio dell’insolvenza, attraverso un lavoro di vigilanza preventiva su opportuni parametri e indici rivelatori.

Con il CCII, la gestione della crisi d’impresa non viene più trattata con modalità ex-post, ormai quando la crisi è conclamata, piuttosto con una visione preventiva della gestione aziendale. Con l’integrazione dell’art. 2086 c.c., compito dell’imprenditore diventa quello di monitorare costantemente l’andamento aziendale, con l’obiettivo di cogliere immediatamente i segnali di crisi e attivarsi, quando si verificano, per un veloce superamento degli stessi, cercando di assicurare il mantenimento della continuità aziendale. Con questa semplice norma si percepisce la duplice impronta apportata dal Codice della Crisi d’Impresa e dell’Insolvenza: da una parte vi è un lato conservativo, dove si continua a perseguire l’obiettivo di salvaguardare la continuità aziendale, dall’altra parte vi è il lato progressista, il quale incoraggia un cambiamento necessario nell’approccio della gestione aziendale, volto a conferire maggiori responsabilità in capo all’imprenditore.

⁵ Art. 2 del CCII.

Il tessuto aziendale italiano, fino ad oggi, è stato caratterizzato da un inadeguato livello strutturale della *corporate governance*, ciò traducendosi in inefficienti sistemi informativi, assenza di sistemi di pianificazione, programmazione e controllo, e rendendo pertanto difficoltoso il monitoraggio della gestione aziendale e il pronto intervento in caso di crisi.

Proprio alla luce di queste realtà e difficoltà, nasce l'esigenza di disciplinare la crisi d'impresa ed è in questo contesto che si colloca la Direttiva UE n. 2019/1023 (Direttiva *Insolvency*) da cui deriva il nostro CCII.

Nella Direttiva, infatti, si afferma come *“quanto prima un debitore è in grado di individuare le proprie difficoltà finanziarie e prendere le misure opportune, tanto maggiore è la probabilità che eviti un'insolvenza imminente o, nel caso di un'impresa la cui sostenibilità economica è definitivamente compromessa, tanto più ordinato ed efficace sarà il processo di liquidazione⁶”*. Inoltre, si continua dicendo quanto sia opportuno predisporre *“uno o più strumenti di allerta precoce per incoraggiare i debitori che cominciano ad avere difficoltà finanziarie ad agire in una fase precoce⁷”*.

3. Principali novità introdotte dal nuovo CCII rispetto agli “assetti organizzativi, amministrativi e contabili”

La recente riforma del “diritto della crisi e dell'insolvenza” (d. lgs. 12 gennaio 2019, n.14), avvenuta nel 2019, ha apportato importanti novità per quanto riguarda il tema degli “assetti organizzativi, amministrativi e contabili”.

⁶ Direttiva Ue n.2019/1023, par. 22

⁷ Direttiva Ue n.2019/1023

La prima novità riguarda l'obbligo di istituire "assetti organizzativi adeguati" che, già con la riforma del 2003, era stato imposto agli organi delegati delle società per azioni. Originariamente, già dalla su citata riforma, era stata prevista la correlazione del canone di "adeguatezza" sotto il duplice profilo della "natura dell'impresa" (profilo qualitativo) e delle "dimensioni dell'impresa" (profilo quantitativo), ora, con la riforma del CCII, si aggrega un'importante finalità di questi assetti, ovvero la loro adeguatezza *"anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita di continuità aziendale"*.

È importante notare che, con l'utilizzo della congiunzione *"anche"*, il legislatore abbia voluto sì caricare questi strumenti aziendali di una nuova finalità, ovvero quella dello *early warning* (rilevazione tempestiva), senza però dimenticare o mettere in secondo piano le ulteriori funzioni per cui, già nel 2003, era stato imposto alle società per azioni l'obbligo di istituire tali assetti e, soprattutto, verificarne l'adeguatezza.

La decisione del legislatore di estendere l'istituzione di assetti adeguati anche agli imprenditori societari e collettivi si giustifica con la grande utilità che questi meccanismi e processi dimostrano, trovando varie direzioni di sviluppo che ne giustificano sia l'onere progettuale che di funzionamento. Tali utilità si possono così riassumere:

"a) a livello endoaziendale, essi concorrono alla protezione dell'impresa (o del gruppo) dal sistema dei rischi a cui essa è esposta, ivi compreso quello di crisi, che tuttavia costituisce un rischio sistemico, essendo la risultante di una molteplicità di rischi (strategici, organizzativi, di mercato, operativi) e di svariate concause di criticità: rischi che sono incrementati e accelerati nella loro manifestazione, a motivo della maggiore turbolenza del contesto;

b) come detto, adeguati assetti organizzativi e operativi costituiscono la preconditione per la concreta "messa a terra" delle strategie aziendali e di qualsiasi iniziativa, anche

relative a operazioni straordinarie, le quali non avrebbero concretezza e razionalità di attuazione;

c) ancora, a livello di corretta amministrazione aziendale, gli adeguati assetti incrementano il livello di reputazione dell'impresa, la sua visibilità e competitività, l'accesso a migliori opportunità, l'attrattività di risorse e di consenso esterno, in generale il valore stesso dell'azienda, vista non solo come unità produttiva, ma come sistema atto a perdurare e a competere in mercati sempre più complessi;

d) la grande impresa, poi, trova negli adeguati assetti la soluzione ai propri problemi di complessità interna, in quanto gli assetti concorrono in maniera decisiva al coordinamento interno del management e del personale, all'armonizzazione delle prassi, delle gestioni, delle relazioni con banche, clienti, fornitori, stakeholders in generale, specie per imprese multiprodotto, multi-business, per imprese internazionalizzate;

e) a livello professionale, le soluzioni di consulenza e di advisory, le operazioni straordinarie, i progetti di sviluppo, gli interventi di finanza esterna, trovano negli adeguati assetti la condizione, non meno importante di quella industriale, su cui costruire percorsi evolutivi dell'impresa;

f) a livello giudiziario, vengono fissati nuovi paradigmi e criteri di riferimento con cui comprendere, valutare e giudicare le responsabilità e le criticità inerenti i doveri degli organi di amministrazione e di controllo, nonché per la comprensione delle cause di crisi e di insolvenza, anche ai fini della valutazione di fattibilità dei percorsi di superamento della crisi e della concretezza dei Piani di risanamento”.

La seconda importante novità, d'altro lato, riguarda *l'intestazione soggettiva dell'obbligo*, ovvero a chi spetta istituire tali “*assetti organizzativi adeguati*”. Come già ricordato, con la riforma del 2003, l'obbligo in trattazione era espressamente previsto solo in capo agli

organi delle società per azioni mentre ora, con la riforma del CCII e, nello specifico col novellato articolo 2086 c.c., tale obbligo ricade su qualsivoglia “*imprenditore che operi in forma societaria o collettiva*”. Apparentemente potrebbe sembrare che il legislatore abbia dimenticato o voglia esonerare da tale obbligo l'imprenditore individuale non societario ma così non è, infatti, l'imprenditore individuale non societario, con la legge speciale art. 3, comma 1 del CCII, viene similmente obbligato a adottare “*misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte*”. Pertanto, il regime giuridico applicato nei due casi rimane in sostanza corrispondente, ovviamente tenendo sempre in conto che le iniziative e misure idonee saranno diverse nel caso di un imprenditore individuale e di un imprenditore collettivo.

Ciò che è importante sottolineare è come un obbligo che, fino alla riforma del CCII, era previsto esclusivamente in capo alle società per azioni, ora sia diventato applicabile alle imprese *tout court*, vale a dire sia di persone che di capitali e sia in forma societaria che non societaria. In questo senso, l'obbligo di istituire adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili si colloca ormai tra i principi di corretta amministrazione dell'impresa, trascendendo pertanto dal solo diritto societario al più generale diritto dell'impresa. La ratio dietro tale imposizione, la quale potrebbe sembrare limitante della libertà imprenditoriale nell'organizzazione dell'impresa, dei suoi assetti e delle sue procedure, è in realtà quella di tutelare interessi tanto interni quanto esterni all'impresa. Da una parte, infatti, vengono protetti gli interessi degli *shareholder*, qualora l'impresa sia in forma societaria, e dall'altra si proteggono gli interessi dei principali *stakeholder*, quali i creditori e tutti i finanziatori.

Il novellato art. 2086 del c.c., quindi, altro non è che una *clausola generale* che richiama un elevato grado di discrezionalità (“*adeguatezza*”) dell'imprenditore, calmierato d'altra

parte dal criterio della *ragionevolezza*, inteso come “razionalità economica sul presupposto di adeguata programmazione tendente all’equilibrio economico-finanziario”. Appare evidente, però, la difficoltà che si può riscontrare nel definire l’essenza del principio di ragionevolezza, essendo esso un limite molto generico alle scelte organizzative-gestorie dell’imprenditore.

4. Riforma dell’articolo 2086 c.c., il connettore tra la normativa civilistica e il CCII

Con la nuova disciplina della crisi d’impresa, introdotta dal d.lgs. n. 14/2019, si fornisce per la prima volta un quadro normativo organico alla materia concorsuale e una nuova centralità al diritto generale dell’impresa che, negli ultimi decenni, era stata persa di vista a causa del susseguirsi di una serie di leggi speciali e interventi “tamponi”.

Un chiaro esempio è dato dalla riarticolazione dell’art. 2086 c.c. che prevede sia il cambio di rubrica in “Gestione dell’impresa” ma, soprattutto, l’introduzione di un secondo comma.

Nel novellato art. 2086 c.c., applicabile all’imprenditore che operi sia in forma societaria che collettiva, vengono sanciti i doveri riconducibili a due comportamenti, da una parte si chiede di i) *“istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell’impresa e della perdita della continuità aziendale”*, dall’altra di ii) *“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”*, pertanto, appare visibile come l’ottica del riformatore sia quella di costruire l’impresa in modo tale che sia possibile prevenire la crisi, utilizzando idonee strutture e

procedure che possano coglierne i primi sintomi per evitare la degenerazione in situazioni di crisi irreversibile.

L'idea del legislatore è che *“la crisi deve essere prevenuta con rimedi di tipo (anche) giuridico, espressi attraverso (o basati su) principi, clausole generali, responsabilità, cui l'ordinamento affida il compito di garantire una struttura dell'impresa idonea a scongiurare la crisi, o, almeno, la sua irreversibilità”*⁸.

La scelta di rendere l'art. 2086 del codice civile una norma centrale della disciplina dell'impresa non è cosa di poco conto, vi sono infatti importanti ripercussioni sulla dimensione “organizzativa” dell'imprenditore collettivo e dell'imprenditore in generale. Quest'ultimo ora svolge una “funzione” di interesse generale, infatti, gli amministratori *“di tutte le possibili strutture societarie sono così tenuti a proteggere non solo i classici interessi della società, dei soci, dei creditori (soggetti, questi, tra i diretti danneggiati da una crisi dell'impresa) ma anche quelli della collettività, su cui si riverberano, in termini di costi sociali, gli effetti del fallimento imprenditoriale”*⁹.

L'introduzione di questo nuovo comma all'art. 2086 c.c. rappresenta la codificazione di un principio su cui si basa non solo una diversa nozione di imprenditore e di impresa, ma da cui scaturiscono nuove responsabilità esiti giudiziali di applicazione, verifica e sanzione del principio esplicitato. Come già detto, tali obblighi, fino al 2003, erano previsti esclusivamente per gli amministratori e i sindaci delle sole società per azioni (cfr. artt. 2381 e 2403 c.c.).

Il principio in questione viene espresso con una formulazione di tipo deontico, ovvero definisce un obbligo che viene posto in capo all'imprenditore: *“dovere di istituire un*

⁸ Benedetti, Alberto M., *“Gli assetti organizzativi adeguati, tra principi e clausole generali. Appunti sul nuovo art. 2086 c.c.”*

⁹ Benedetti, Alberto M., *“Gli assetti organizzativi adeguati, tra principi e clausole generali. Appunti sul nuovo art. 2086 c.c.”*

assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa". Un peso rilevante lo acquisisce anche la congiunzione "anche", utilizzata per definire un ulteriore "fine-scopo" che viene associato a questo obbligo, vale a dire quello della *"rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale"*.

È bene però specificare che la riforma della disposizione non costituisce un nuovo principio, bensì rappresenta solo la recezione o, meglio, *l'esplicitazione* di un principio che era già presente nel sistema. È, infatti, opinione di molti esperti che, già dalla riforma del diritto societario del 2003, il principio di adeguatezza organizzativa, anche se riferito solo agli amministratori delle società per azioni dall'art. 2381 c.c., fosse comunque da ritenersi implicito nell'ordinamento. Senza dubbio, però, l'introduzione del secondo comma ha apportato una più compiuta e ampia identificazione dell'ambito di operatività e una maggiore esplicitazione del criterio di adeguatezza e della finalità.

Pertanto, è possibile dire che non si tratta di un *"principio aggiunto"*¹⁰ bensì di una codificazione normativa di un principio già tipizzato o, anche, di una riarticolazione con dettagli più da regole che da principi.

In questo caso, la concretezza di questa nuova formulazione non sminuisce affatto la forza del principio, bensì ne espande la sfera applicativa. È proprio il richiamo alla *"natura"* e alle *"dimensioni"* dell'impresa a consentirne un'applicazione ragionevole e proporzionata. In nessun caso, tuttavia, è prevista la non sussistenza del dovere di istituire un assetto adeguato, infatti, la *ratio* del legislatore è proprio quella di garantire che l'organizzazione sia orientata (anche) alla prevenzione della crisi, potendo variare sì le dimensioni dell'assetto, ma non la sua stessa esistenza. Come dice il Panatta, *"il concetto*

¹⁰ D'Attorre G., "La formulazione dei principi generali nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza", in Banca borsa, 2019,1.

di adeguatezza, sebbene non sia esplicitamente definito nei dettagli, viene valutato dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza considerando le peculiarità specifiche di ciascuna impresa e le sue dimensioni. Questa impostazione riconosce che l'adeguatezza degli assetti aziendali dipende da vari fattori, tra cui la struttura interna dell'azienda, le sue dimensioni, la natura delle attività svolte, le caratteristiche del settore in cui opera, la complessità del mercato di riferimento e l'analisi dei rischi sia interni che esterni a cui l'azienda potrebbe essere esposta. Il concetto di adeguatezza degli assetti richiama la ratio del principio di proporzionalità, il quale stabilisce che una misura deve essere considerata proporzionale quando è idonea e necessaria a conseguire il suo scopo, senza provocare un eccessivo onere rispetto all'obiettivo desiderato¹¹. Infatti, il nesso tra la natura e le dimensioni dell'impresa e la necessità di riuscire a cogliere i segnali di una crisi sta nel fatto che gli adeguati assetti, per poter essere tali, devono essere predisposti rispetto al particolare modello di *business* dell'impresa, in altre parole devono essere "taylor made". Se il legislatore avesse imposto una fattispecie standard e rigida di un assetto adeguato, questo difficilmente avrebbe potuto adattarsi ad ogni peculiare modello di business riscontrabile nel nostro tessuto economico e, pertanto, non sarebbe stato in grado di svolgere il compito per cui è stato progettato.

L'art. 2086, comma 2, c.c. dunque, offre senza dubbio un principio di portata altamente generale che, inoltre, definisce una nuova nozione di imprenditore e, conseguentemente, di impresa. Da un lato il generico richiamo all' "organizzazione", contenuto nell'art. 2082 c.c., è oggi concretizzato con la codificazione del principio sugli assetti adeguati, in questo modo diventa scontato che esso concorra a definire la nozione di imprenditore. D'altra parte, milita a favore di questa osservazione il fatto che sia cambiata la stessa

¹¹ Panatta, A., "Adeguati assetti organizzativi, amministrativi, contabili per prevenire la crisi"

rubrica dell'art. 2086 c.c. in *“gestione dell'impresa”*, in piena coerenza con il disegno normativo volto a ricostruire la nozione stessa di impresa e imprenditore.

Un'altra possibile lettura di questo art. 2086 c.c. è anche quella di *“anello di congiunzione”* tra la normativa civilistica e quella in materia di crisi d'impresa, in quanto attraverso di esso, sono trasposti nel Codice civile i concetti di rilevazione tempestiva dello stato di crisi e di salvaguardia della continuità aziendale. La disposizione si colloca pertanto come una norma di comportamento tra i principi già presenti nel Codice civile in merito alle società per azioni e le disposizioni del CCII. Tali norme sono volte a uniformare la disciplina aziendalistica, prevedendo per qualsiasi tipo di imprenditore gli obblighi che erano già previsti dall'art. 2381 c.c.

Ora, con l'introduzione del secondo comma dell'art. 2086 c.c. da parte dell'art. 375, comma 2, del CCII, viene meno il limite della forma giuridica nell'istituzione e nella vigilanza degli assetti, andando a configurarsi un quadro d'insieme più omogeneo nella trattazione delle tematiche alla gestione aziendale e alla conseguente anticipazione della crisi.

5. Art. 3 CCII

L'art. 3 CCII, nell'ottica del principio generale, recita che: *“1. L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.*

2. L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:

- 1. a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;*
- 2. b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;*
- 3. c) 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'articolo 13, al comma 2.*

4. Costituiscono segnali che, anche prima dell'emersione della crisi o dell'insolvenza, agevolano la previsione di cui al comma 3:

- 1. a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;*
- 2. b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;*
- 3. c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;*

4. *d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25 novies, comma 1*¹².

Sebbene non si sia scelto di introdurre nel Codice civile anche questa variante “leggera” del principio, è innegabile la forza definitoria in esso contenuta. Infatti, ora anche l'imprenditore individuale, a prescindere dalla sua dimensione o dalla sua natura, è comunque obbligato ad attrezzarsi, con “*misure idonee*”, per rilevare tempestivamente lo stato di crisi.

Come visto precedentemente, il concetto di “*adeguatezza*” implica una certa “*proporzionalità*” tra l'assetto e la dimensione dell'impresa, così come previsto dall'art. 2086 c.c. e, coerentemente, l'art. 3 CCII, comma 1, si limita a rendere esplicita per l'imprenditore individuale un'applicazione proporzionata del principio, andando a sostituire gli “*adeguati assetti*” con le “*misure idonee*” (in ogni caso ritenendole pur sempre organizzative, amministrative e contabili).

Un'ulteriore differenza di “*proporzionalità*” che è possibile notare tra le imprese “societarie o collettive” e l'imprenditore individuale è che, mentre i primi sono tenute ad “*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*”, per il secondo è previsto, più modestamente, solo il dovere di “*assumere senza indugio le iniziative necessarie per farvi fronte*”. È possibile notare come per l'imprenditore individuale siano stati predisposti degli obblighi più “*soft*” rispetto a quelli degli imprenditori collettivi o societari. Basti pensare che i termini “rilevare” e “far fronte” alla crisi, utilizzati nell'art. 3 del CCII, non sottintendono in nessun modo il fatto che l'imprenditore individuale tenti di superare la crisi.

¹² Art. 3 CCII

A questo punto, ci si potrebbe interrogare su quali motivazioni abbiano spinto il legislatore ad escludere l'imprenditore individuale dal dovere di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

In dottrina l'ipotesi che va per la maggiore ritiene che la scelta legislativa sia essenzialmente per ragioni tecnico-giuridiche, infatti, *“i principi di adeguatezza organizzativa hanno occasione di emergere soprattutto ove vengano in questione obblighi di risarcimento imputabili all'organo gestorio e/o di controllo di società di capitali nei confronti dei soci e/o dei creditori per i danni riconducibili a difetti organizzativi della struttura imprenditoriale da essi amministrata o controllata”*¹³ pertanto, tutto ciò avviene principalmente nelle società di capitali. Per quanto riguarda le società di persone, gli amministratori rispondono senz'altro nei confronti della società per i danni arrecati alla società ed imputabili all'inosservanza degli obblighi puntuali o all'obbligo di diligente amministrazione e, soprattutto, rispondono solidalmente ed illimitatamente per tutte le obbligazioni della società in qualità di soci.

Per quanto riguarda l'impresa individuale, al contrario, un tale schema di imputazione degli obblighi risarcitori non avrebbe senso e non risulta applicabile in quanto il medesimo soggetto si troverebbe, al medesimo tempo, nella posizione di debitore e di creditore verso se stesso per i danni derivanti dalla mancata applicazione dei principi di adeguata organizzazione.

Tuttavia, seppur queste osservazioni siano senz'altro condivisibili, si ritiene che la principale motivazione per cui ci sia una tale diversità di trattamento tra l'imprenditore societario e quello individuale, è che l'obbligo di un'articolazione formale di assetti

¹³ Arcidiacono D.; Di Cataldo V., “Decisioni organizzative, dimensioni dell'impresa e business judgment rule”, in *Giurisprudenza commerciale*, 2021, n.1

presuppone un minimo di complessità strutturale che, spesso, è assente nell'impresa individuale. Ovviamente non si può ritenere che in assoluto non vi siano imprese individuali che, per natura o dimensioni, necessitino di adeguate strutture di organizzazione e gestione aziendale, tuttavia sono ben ridotti i casi.

Inoltre, se si considerano gli assetti organizzativi come delle “regole organizzative procedurali”¹⁴, è facile comprendere come questi possano comportare dei costi gravosi per le imprese minori e, specialmente, per le imprese individuali.

In queste ultime si assiste quotidianamente alla gestione diretta da parte dell'imprenditore, per cui la “*procedimentalizzazione*” apparirebbe un dovere sproporzionato in termini di costi ma, soprattutto, in contrasto con il dovere di “*adeguatezza organizzativa*”.

6. I soggetti aziendali coinvolti

Come visto, con il nuovo comma introdotto all'art. 2086 c.c., al dovere di adottare adeguati assetti organizzativi viene attribuito uno scopo ben specifico, ovvero quello di consentire di “rilevare tempestivamente la crisi e la perdita di continuità e di attivare tempestivamente interventi per adottare gli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità”.

La duplice finalità di tempestiva rilevazione e di immediato intervento è strettamente concatenata e ciò comporta interventi organizzativi veloci e, soprattutto, dei flussi informativi particolarmente efficienti in modo tale da poter misurare e generare dei dati facilmente apprezzabili per comprendere la situazione in cui si trova l'impresa. Molto importante diventa, quindi, la comunicazione all'interno dell'impresa e, inoltre,

¹⁴ Santoro

individuare dei soggetti qualificati, specialmente in aziende complesse e strutturate, che rispondono alle figure di:

- a) amministratori;
- b) collegio sindacale;
- c) organi di controllo specialistico di terzo e di secondo livello (*internal auditori, risk manager, compliance manager, controller*);
- d) management operativo a vari livelli della struttura organizzativa, responsabile dei controlli di linea (o di primo livello)¹⁵.

Soprattutto nel caso di un'impresa manageriale, dunque strutturalmente complessa, è molto importante considerare nel disegno dei modelli organizzativi i ruoli compresi nell'elenco alla lettera d), in quanto sono proprio questi i presidi principali e ineludibili per il funzionamento efficace ed efficiente dei modelli stessi. La ragione di ciò è molto semplice in quanto, in società con modelli di business complessi e con dimensioni importanti, l'imprenditorialità e la gestione strategica non sono concentrate esclusivamente nei soggetti apicali, ma sono distribuite e diffuse, mediante uno sviluppato sistema di deleghe, anche ai diversi livelli manageriali e, addirittura, anche nell'ambito del personale di linea.

In particolare, in un'impresa prettamente industriale, il management operativo (direzione commerciale, direzione tecnica, direzione ricerca e sviluppo, direzione approvvigionamenti, direzione logistica, marketing, direzione risorse umane) possiede una superiorità specifica in azienda, proprio in virtù delle proprie competenze funzionali. In questo caso è normale che tutte le criticità e anomalie sorte nelle aree specifiche possano essere opportunamente intercettate solo a livello specialistico, andando ad individuare prontamente il grado di rischio e le aree coinvolte. Sarà poi il general

¹⁵Bastia P., "Gestione della crisi e piani di risanamento aziendali", 2022

management operativo¹⁶, una volta recepite le informazioni e i dati, a poter esprimere una valutazione di sintesi e quindi a poter valutare i rischi sistematici di crisi e di pericolo per la continuità aziendale.

Quanto al management di cui al punto c), si tratta di ciò che viene considerata la tecnostruttura dell'impresa, a cui si demandano i servizi di alto profilo a supporto della corretta amministrazione aziendale e, pertanto, l'adeguatezza degli assetti amministrativi. Questi soggetti sono deputati al coordinamento interno e ai sistemi di controllo e di *risk management*, in quanto l'impianto regolamentare, procedurale, informativo interno, di *risk assesment* e di attuazione di controlli di secondo e di terzo livello, costituiscono dei presidi ineludibili per l'adeguatezza degli assetti amministrativi e per la correttezza e la mitigazione dei rischi aziendali nei vari processi aziendali.

Sugli amministratori, invece, grava l'obbligo di dotazione dell'azienda degli adeguati assetti organizzativi. Nelle aziende complesse e di grandi dimensioni, dove gli amministratori possiedono solo un rapporto indiretto con i principali interlocutori (banche, clienti, fornitori, attività produttive e commerciali), la progettazione e la realizzazione di assetti organizzativi appropriati assume un ruolo cruciale per la corretta gestione aziendale, raggiungendo alti livelli di formalizzazione, modellizzazione e proceduralizzazione.

Tuttavia, la necessità di formalizzazione dei processi non deve raggiungere livelli tali per cui si blocchi la macchina aziendale, con percorsi informativi, autorizzativi e decisionali troppo lunghi e prolissi, inefficaci per far fronte all'esigenza di tempestività voluta dal legislatore.

¹⁶ Per general management operativo si intendono le figure dell'amministratore delegato, la direzione generale, i direttori di area, i project manager e i product manager, cfr. Bastia P., in Gestione della crisi e piani di risanamento aziendali.

7. Il concetto di adeguatezza

Per quanto riguarda il concetto di adeguatezza, bisogna sottolineare che il legislatore, in nessun momento, individua con chiarezza il contenuto degli assetti organizzativi, utilizzando però in forma generale l'aggettivo "adeguati".

Il concetto di adeguatezza prevede la strutturazione di un'organizzazione interna che riesca ad adeguarsi all'andamento della gestione aziendale e, soprattutto, alle variazioni di rischio che il modello di business e l'andamento del mercato comporta. Questa strutturazione, diversa in ogni azienda, dovrà pertanto essere oggetto di periodiche analisi per verificare che gli assetti adottati continuino ad essere adeguati nel tempo e, qualora l'attività aziendale dovesse cambiare per qualsiasi motivo, dovranno subire un riadeguamento opportuno.

Appare importante discutere quale rilevanza possa essere riconosciuta al principio della *business judgement rule* al riguardo delle scelte, da parte del management, inerenti gli adeguati assetti organizzativi: questo principio, tipicamente applicato alle discrezionalità delle scelte strategiche e operative, prevede di massima l'insindacabilità sul contenuto delle decisioni stesse, tuttavia entro determinati limiti (ragionevolezza delle scelte e razionalità nella formazione dei processi decisionali e dei supporti adottati).

Come detto, il principio dell'insindacabilità delle scelte di gestione (BJR) non è assoluto, infatti sono previsti due principali limiti: i) la scelta di gestione è insindacabile solo se la stessa è stata legittimamente compiuta (sindacato sul modo in cui la scelta è stata assunta); ii) la scelta è insindacabile solo se non è irrazionale (sindacato sulle ragioni per cui la scelta presa sia ottimale, anche rispetto ad altre).

Risulta molto importante, dunque, che gli amministratori precisino i criteri di progettazione e di realizzazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, le ragioni delle scelte concretamente operate, i criteri adottati per le scelte.

Secondo la giurisprudenza recente, il principio del *business judgement rule* può essere applicato anche al campo delle scelte “organizzative” e su tale quesito, infatti, si è espresso il Tribunale di Roma, “a tale domanda deve darsi risposta affermativa, partendo proprio dalla formulazione del già citato art. 2381 c.c., che pone a carico degli amministratori il dovere di curare l’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società. In tale prospettiva, in estrema sintesi, si deve evidenziare che la funzione organizzativa rientra pur sempre nel più vasto ambito della gestione sociale e che essa deve necessariamente essere esercitata impiegando un insopprimibile margine di libertà, per cui le decisioni relative all’espletamento della stessa vengono incluse tra le decisioni strategiche. In altre parole, la predisposizione di un assetto organizzativo non costituisce l’oggetto di un obbligo a contenuto specifico, ma al contrario, di un obbligo non predeterminato nel suo contenuto, che acquisisce concretezza solo avuto riguardo alla specificità dell’impresa esercitata e del momento in cui quella scelta organizzativa viene posta in essere”¹⁷.

Sempre il Tribunale di Roma, inoltre, sancisce che “tale obbligo organizzativo può essere efficacemente assolto guardando non tanto a rigidi parametri normativi (non essendo enucleabile dal codice un modello di assetto utile per tutte le situazioni), quanto ai principi elaborati dalle scienze aziendalistiche ovvero da associazioni di categoria o dai codici di autodisciplina”¹⁸.

In poche parole, le soluzioni progettuali e attuative degli assetti organizzativi devono essere orientate in modo razionale e non arbitrario, coerentemente con la natura e il modello di business dell’azienda in questione, con le sue specificità, con il capitale umano a disposizione, con il mercato di riferimento.

¹⁷ Tribunale di Roma, 8 aprile 2020

¹⁸ Tribunale di Roma, 15 settembre 2020

La discrezionalità di cui godono gli amministratori in tale ambito dipende dal fatto che il legislatore ha utilizzato come criterio di riferimento la clausola generale dell'adeguatezza e, pertanto, la scelta organizzativa rimane pur sempre una scelta gestionale per cui continua a valere il criterio dell'insindacabilità (purché la scelta attuata sia razionale, non manifestamente imprudente e presa con l'opportuna diligenza).

Pertanto, la struttura organizzativa predisposta degli amministratori risulta assoggettabile a sindacato giudiziale esclusivamente nei limiti e secondo i criteri della proporzionalità e della ragionevolezza (quindi secondo i criteri della adeguatezza). Tutto ciò al fine di verificare se la soluzione organizzativa adottata sia idonea a far emergere gli indizi della perdita della continuità aziendale e se la tipologia di interventi adottati dall'organo amministrativo sia ragionevole e non manifestamente irrazionale. Risulta evidente che tale verifica si dovrà effettuare su una valutazione *ex ante* degli amministratori e del management, adottando un approccio forward looking e, soprattutto, tenendo conto delle informazioni conosciute o conoscibili all'epoca dagli amministratori.

Da ciò emerge che l'amministratore che decida di omettere *in toto* una struttura organizzativa, amministrativa e contabile può considerarsi responsabile, in quanto l'assenza di tali assetti fa sì che sia impossibile cogliere i segnali rivelatori di una situazione di crisi o pre-crisi.

D'altra parte, non può considerarsi responsabile l'amministratore che abbia predisposto secondo l'opportuna diligenza degli assetti che, con una valutazione *ex ante*, apparivano ragionevolmente adeguati, secondo le conoscenze a disposizione in quel momento, a verificare in modo tempestivo la perdita della continuità aziendale.

Così come non può considerarsi responsabile l'amministratore che, avendo rilevato tempestivamente la perdita della continuità aziendale, attui degli interventi che solo

successivamente risultino inefficaci per recuperare la continuità od insufficienti ad evitare la degenerazione della crisi.

Si ricorda che, mentre agli amministratori compete l'obbligo di progettare e realizzare gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili della società, al collegio sindacale spetta il compito di vigilare sull'effettività e sull'efficacia degli stessi, nonché sulla stessa *adeguatezza* così come sancito dall'art. 2403 c.c., il quale recita che *“il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento¹⁹”*.

7.1 Il concetto di adeguatezza rispetto alla natura e alla dimensione dell'impresa

Il legislatore, relativamente agli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, impone il requisito dell'adeguatezza rispetto alla natura e alla dimensione dell'impresa.

La natura dell'impresa, da un punto di vista economico, consiste *“nella sua capacità di coordinamento di attività integrate dal punto di vista tecnico-economico, più efficiente a date condizioni rispetto al coordinamento del mercato e in chiave moderna e strategica può essere colta nella “catena del valore”, vale a dire nella filiera di processi coordinati (commerciali, produttivi, logistici, amministrativi, progettuali), sia all'interno dei propri confini legali (con propri dipendenti e con propri beni iscritti a patrimonio), sia all'esterno, qualora svolga un'attività di regia di attività esternalizzate, produttive e commerciali”²⁰*. Ovviamente, l'adeguatezza del modello organizzativo dipenderà inoltre dal modello di business e dalla base tecnologica dell'impresa.

¹⁹ Art. 2403 c.c.

²⁰ Bastia P., “Gestione della crisi e piani di risanamento aziendali”.

Quanto alla dimensione, oltre ai criteri del fatturato, del numero di dipendenti e del totale dell'attivo patrimoniale, ciò che rileva principalmente è la *complessità*. Per complessità di un'impresa si intendono una serie di fattori ugualmente importanti come la numerosità e varietà dei prodotti e servizi offerti, i clienti, i marchi, i canali di vendita e, quando l'impresa sia internazionalizzata, le aree geografiche.

L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili va quindi colta nell'assicurare che gli stessi siano corrispondenti alle scelte strategiche aziendali, in quanto non esiste un assetto organizzativo valido in sé, ma solo assetti idonei alla struttura e al modello di business dell'impresa.

CAPITOLO 2: Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili nei loro contenuti

Dopo aver analizzato la disciplina introdotta dal legislatore con il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, è opportuno entrare nel vivo della discussione e soffermarsi finalmente sulla nozione di assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

Come visto, il Codice Civile e il CCII non ci forniscono una definizione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, bensì una clausola generale.

Il *deficit* normativo di contenuto può essere però colmato sia attingendo alla normativa settoriale secondaria (il settore bancario, così come quello assicurativo, già da tempo prevede l'obbligo di dotarsi di assetti organizzativi), sia alle acquisizioni ben consolidate delle scienze economico-aziendali.

Infatti, tutt'ora, per il giurista resta difficile rappresentare concretamente cosa siano gli “assetti organizzativi, amministrativi e contabili”, proprio perché i contributi della dottrina giuscommerciale restano ancora esigui rispetto all'individuazione del contenuto specifico ed analitico degli stessi assetti.

In modo approssimativo, si può considerare che per “*assetto organizzativo*” si intende la presenza di un organigramma societario idoneo e ben dettagliato, avente l'indicazione delle funzioni associate ad ogni soggetto, con relativi poteri e deleghe di firma, vale a dire dei documenti in grado di stabilire con chiarezza quelle che sono le responsabilità che si associano ai manager (e direttori di funzione/divisione) della società.

D'altro lato, per *“assetto amministrativo”* si intende la serie di processi e procedure che garantiscono uno svolgimento corretto e preciso delle attività aziendali in tutte le sue fasi.

Vi sono, ad esempio, procedure che stabiliscono in che modo effettuare gli acquisti, come gestire i cicli produttivi, come curare gli scarichi e carichi delle merci di magazzino, ecc.

Infine, si ritiene un adeguato *“assetto contabile”* un sistema efficace di rilevazione contabile, la redazione di budget annuali e di piani pluriennali, il controllo periodico tra i saldi bancari e quelli contabili.

In poche parole, dotare un'azienda di assetti vuol dire rendere l'attività aziendale più formale e standardizzata attraverso una serie di procedimentalizzazioni dell'organizzazione aziendale.

Compito degli amministratori diventa *“assicurare che ogni fase della vita sociale, sia essa attinente al momento decisionale o a quello esecutivo, sia adeguatamente strutturata al fine di fare sì che il risultato prodotto corrisponda ad un parametro di amministrazione ritenuto corretto”*²¹.

Ora, dopo aver dato una sommaria definizione degli adeguati assetti, si può procedere con un'analisi più dettagliata degli stessi.

2.1 Gli assetti organizzativi

Come è possibile leggere nei documenti del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC), per adeguato assetto organizzativo può intendersi *“una struttura organizzativa compatibile alle dimensioni e alla*

²¹ A. Toffoletto, *“Amministrazione e controlli”*, pag. 214-215.

complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, nonché alle altre caratteristiche della società"²².

Dunque, per dotare l'impresa di un assetto organizzativo è necessario creare una serie di direttive e procedure che possano garantire la definizione chiara e precisa dei ruoli e delle responsabilità all'interno dell'impresa, affinché sia possibile dimostrare che *"il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità"*²³.

Per definire un assetto organizzativo adeguato, è necessario che esso risponda ad alcune caratteristiche, tra cui:

- separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni;
- definizione di deleghe e poteri di ciascuna funzione;
- garanzia per lo svolgimento delle funzioni aziendali.

Per far sì che l'assetto organizzativo accolga a pieno queste caratteristiche, l'organo amministrativo deve:

"a. definire l'organigramma interno, il sistema delle procedure operative, delle deleghe e dei flussi informativi;

b. individuare un sistema informatico adeguato all'apparato hardware, ai software installati ed alla rete di connessioni tra i server aziendali e i vari clienti;

c. prevedere un sistema di controllo interno per l'identificazione, il monitoraggio e la gestione dei rischi;

²² CNDCEC, Doc. febbraio 2018

²³ CNDCEC, Doc. febbraio 2018

d. predisporre le regole di condivisione delle informazioni tra gli amministratori e gli organi di controllo”²⁴.

Si vedranno ora nel dettaglio tali obblighi in capo agli amministratori.

a) Organigramma interno, sistema di procedure operative, deleghe e flussi informativi.

Organigramma interno

L’organigramma interno non è altro che la rappresentazione grafica della struttura organizzativa interna dell’impresa.

In poche parole è un grafico, composto da caselle, nelle quali figurano gli organi e le funzioni aziendali, con l’indicazione dei rapporti e delle relazioni tra gli organi stessi, nonché le attività da loro svolte. L’organigramma diventa così lo strumento in grafo fi illustrare in modo sintetico la struttura interna dell’azienda, riportando in modo chiaro e schematizzato la ripartizione dei ruoli, delle gerarchie e delle responsabilità.

Non esiste un modello *standard* di organigramma, in quanto esso dipende dalle dimensioni dell’impresa, dalla sua attività e dalle caratteristiche specifiche; tuttavia, in base alla struttura aziendale è possibile utilizzare un modello piramidale (detto anche ad “albero”) o un modello verticale (più diffuso).

Il principale, e quasi unico, obiettivo dell’organigramma è quello di fornire una visione diretta ed immediata della struttura aziendale, mancando qualsiasi tipo di informazione rispetto alle mansioni svolte da ciascun organo e, soprattutto, la distribuzione del lavoro tra gli organi stessi.

²⁴ S. Sanzo - A. Petrosillo, “Assetti adeguati e responsabilità”

Se da una parte l'organigramma fornisce rilevanti informazioni in merito alle relazioni gerarchiche (lettura verticale), dall'altra vi è l'assenza di informazioni in senso orizzontale, ovvero in merito alle relazioni che intercorrono tra le varie unità organizzative collegate al medesimo responsabile.

Per sopperire a questa mancanza e integrare al meglio l'assetto organizzativo, gli amministratori potrebbero introdurre il “*mansionario*”, ovvero un documento che definisce in maniera pratica e sintetica tutte le mansioni e le responsabilità correlate alle singole posizioni dell'azienda, attraverso cui ogni dipendente ha una breve descrizione delle proprie mansioni associate alla posizione che ricopre.

L'assetto organizzativo, nell'aspetto della formalizzazione delle responsabilità economiche, porta alla definizione dei così detti “centri di responsabilità economica”, come ad esempio i centri di costo, i centri di ricavo, i centri di spesa e i centri di profitto. Ai fini della razionalità decisionale e della rilevazione tempestiva di un'eventuale crisi, questo modellino, che esprime continuamente indici economici diffusi nella struttura aziendale, è particolarmente efficace nelle imprese di grandi dimensioni a struttura decentrata.

Tramite il mansionario è possibile, di fatto, evitare che vi sia una sovrapposizione degli incarichi tra le diverse funzioni, garantendo un'efficiente *segregation of duties* e, analogamente, gli “spazi vuoti” non coperti da alcun dipendente.

Una struttura aziendale organizzata correttamente al suo interno, con una ripartizione logica delle funzioni, gerarchie e mansioni, può ritenersi adeguata solo quando prevede un sistema di controlli incrociato di più funzioni per operazioni di elevato interesse per l'impresa. Di fatti, il controllo incrociato tra funzioni fa sì che a nessuna funzione sia attribuita in via esclusiva ed autonoma l'intera gestione di un'attività e pertanto diventa più facile garantire che l'attività venga svolta nel modo più opportuno.

Procedure operative

Una volta individuata la ripartizione dei doveri e delle responsabilità, diventa necessario descrivere “*come*” le attività aziendali debbano essere svolte: le procedure descrivono le regole da seguire per svolgere determinate operazioni, chiarendo quelle che sono le fasi del processo in questione (dalla decisione allo svolgimento dell’attività) fino al raggiungimento del risultato finale che tale procedura deve garantire.

Le procedure, insieme all’organigramma e al mansionario, sono elementi fondamentali degli adeguati assetti organizzativi di cui un’impresa deve dotarsi.

La descrizione delle procedure aziendali fornisce ai dipendenti le modalità concrete con cui svolgere ogni singola attività, assicurando così la correttezza delle operazioni effettuate all’interno dell’azienda, attraverso il rispetto di uno schema procedurale ben definito nelle sue parti.

Inoltre, quanto più la procedura sia dettagliata e specifica, tanto più facile diventa individuare ogni deviazione dalle modalità di svolgimento della procedura stessa e, quindi, intervenire per ripristinare il corretto svolgimento dell’operazione per raggiungere il risultato necessario e garantire la corretta amministrazione della società.

Nelle imprese più sviluppate e strutturate è presente un manuale delle procedure, il quale descrive per ciascuna procedura i soggetti interessati dalla singola attività, la documentazione utilizzata e prodotta nell’esecuzione della stessa, nonché i flussi operativi tra i differenti organi.

Ovviamente, per garantire il rispetto dei protocolli e delle procedure è necessario istituire un sistema valido di controlli interni, il quale verifichi e accerti l’implementazione del complesso delle procedure aziendali.

Il sistema delle deleghe

L'art. 2381 c.c. attribuisce al consiglio di amministrazione la facoltà di delegare alcune delle proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo o, in alternativa, ad uno o più dei suoi componenti.

Proprio a causa della natura e delle dimensioni dell'impresa, è molto probabile che alcune delle attribuzioni proprie del CdA vengano delegate ad uno o più amministratori, soprattutto per favorire una maggiore rapidità nell'assunzione delle decisioni relative alla gestione dell'impresa, puntando alla razionalizzazione dell'organizzazione interna.

La delega²⁵, pertanto, in piena coerenza con l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, consente al CdA di articolare e modulare l'organizzazione aziendale in modo da renderla conforme alla necessità della specifica realtà aziendale.

Inoltre, la delega ad uno degli amministratori fa sì che lo stesso diventi ancor più coinvolto nella valutazione rispetto l'adeguatezza degli assetti societari. Secondo l'art. 2381 c.c., comma 5, infatti, *“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”*²⁶.

Tuttavia, anche in caso di delega, rimane sempre in capo al CdA l'obbligo di valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, in virtù delle

²⁵ Ovviamente non tutte le attribuzioni del Consiglio di Amministrazione sono delegabili. La delega è espressamente esclusa per le attribuzioni che evidentemente il legislatore ha ritenuto maggiormente strategiche e potenzialmente incisive sulla natura e la struttura dell'impresa stessa, quali le attribuzioni relative al bilancio (art. 2423 c.c.), le competenze concernenti l'aumento di capitale delegate dall'assemblea al consiglio di amministrazione (art. 2443 c.c.), gli adempimenti connessi alla riduzione del capitale in caso di perdita (artt. 2446 e 2447 c.c.), la redazione dei progetti di fusione e scissione (artt. 2501-ter e 2506-bis c.c.), cfr. Sanzo e Petrosillo in *Assetti adeguati e responsabilità*

²⁶ Art. 2381 c.c., comma 5

informazioni ricevute periodicamente dagli organi delegati; pertanto, gli amministratori non si ritengono esonerati da responsabilità di vigilanza sull'adeguatezza degli assetti.

Flussi informativi

Un assetto organizzativo per essere definito adeguato e completo, deve comprendere flussi informativi interni, ovvero le comunicazioni che vengono scambiate all'interno dell'azienda.

Per garantire che lo scambio di informazioni avvenga con la giusta regolarità all'interno dell'impresa e, soprattutto, che i flussi arrivino ai soggetti realmente interessati, è opportuno prevedere modalità, procedure e criteri con cui le informazioni devono essere raccolte e fatte circolare nell'impresa. Ovviamente il flusso informativo deve sempre essere coerente ed adeguato alle dimensioni e alla natura dell'impresa, è facile infatti immaginare come un immagazzinamento eccessivo di informazioni possa causare il default delle comunicazioni all'interno dell'impresa, rendendo quasi impossibile che l'informazione raggiunga il soggetto a cui è effettivamente destinata.

Come ricordato poc'anzi, l'art. 2381, comma 5, c.c., prevede che gli organi delati riferiscano almeno ogni 6 mesi al Cda e al collegio sindacale in merito al generale andamento della gestione e alla sua prevedibile evoluzione. Tuttavia, per quanto riguarda le dinamiche quotidiane dell'impresa, non si può considerare 6 mesi di tempo un lasso di tempo congruo per lo scambio di informazioni. Infatti, quando diventa necessario adottare decisioni rispetto all'ordinaria e quotidiana gestione aziendale bisogna agire tempestivamente e per fare ciò è necessario avere un flusso informativo giornaliero o, quantomeno, settimanale.

Bisogna pensare, infatti, che le informazioni non devono circolare limitatamente tra CDA e collegio sindacale, bensì tra tutte le funzioni aziendali in cui si articola l'organizzazione

aziendale. Basti pensare a tutte le informazioni che è necessario scambiarsi per la realizzazione del Master Budget aziendale, nel quale ogni centro di costo trasmette all'ufficio Pianificazione e Controllo un prospetto che illustra l'aderenza dell'andamento effettivo rispetto a quello preventivato, con indicazioni degli eventuali scostamenti.

La maggior parte delle informazioni che circolano all'interno dell'azienda trova la sua regolamentazione nelle procedure predisposte *ad hoc*, che hanno *in primis* lo scopo di assicurare l'effettivo passaggio di informazioni tra le funzioni interessate e, inoltre, quello di individuare quali informazioni debbano essere oggetto di scambio con le opportune modalità e tempistiche. Sotto questo punto di vista la tecnologia ci viene in aiuto, in quanto l'utilizzo degli strumenti informatici permette di garantire uno scambio rapido e quasi in tempo reale delle informazioni, permettendo quindi anche un intervento tempestivo da parte di chi recepisce i dati in oggetto.

È facile capire come l'opportuna comunicazione all'interno delle funzioni aziendali non abbia solo uno scopo conoscitivo, bensì anche uno scopo preventivo proprio in virtù della possibilità di intervenire prontamente quando lo si ritenga necessario.

b) Istituzione di sistemi informatici adeguati

Con l'evoluzione tecnologica e la creazione giornaliera di migliaia di dati all'interno dell'impresa, è nata l'esigenza di garantire la corretta gestione e conservazione degli stessi, per far sì che questi dati possano trasformarsi in informazioni utili per la corretta gestione aziendale.

Oltre che ad un efficace immagazzinamento dei dati, è necessario inoltre implementare un modello di reazione ad eventuali disfunzioni informatiche o agli attacchi hacker, garantendo anche in queste situazioni la continuità dei processi IT fino al ripristino delle normali funzionalità.

Nelle imprese di maggiori dimensioni molto spesso il sistema IT è implementato internamente da una funzione specializzata, mentre quando invece le dimensioni aziendali sono modeste tali attività sono di norma affidate a risorse esterne all'organigramma aziendale.

c) Mappatura dei rischi

Il *risk management*²⁷ è un processo aziendale attraverso cui le imprese valutano la probabilità che alcuni eventi dannosi si verifichino e, successivamente, valutano il modo di evitarli, ridurre gli effetti, trasferirli a terzi o, quando necessario, accettarne le conseguenze cercando comunque di mitigare l'impatto sull'attività d'impresa.

L'azienda deve quindi concepire e modellizzare una serie di regole e procedure organizzative con lo scopo di identificare, misurare, gestire e monitorare i principali rischi per l'attività d'impresa e disporre di un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, ovvero un insieme di strumenti che hanno come fine il monitoraggio dell'attività aziendale, sia a livello preventivo che consuntivo, per mitigare i danni e assumere decisioni più consapevoli.

d) Condivisione delle informazioni tra amministratori e organi di controllo

Affinché il sistema di controllo interno funzioni adeguatamente è necessario che avvenga un efficace scambio informativo tra gli organi societari, fornendo informazioni utili al destinatario che siano dotate delle caratteristiche della chiarezza, completezza, tempestività, accuratezza e, anche, della riservatezza.

²⁷ Nella letteratura e nella pratica di *risk management* si individuano solitamente tre fasi principali che compongono il processo in questione: 1) l'identificazione; 2) la valutazione; 3) il trattamento. Ad esse, come si è detto, se ne aggiunge una quarta, che in questi ultimi anni sta acquisendo sempre maggior rilievo, costituita dal *reporting* esterno sui rischi e sulle azioni intraprese per mitigarli.

È evidente che l'illustrazione appena fatta degli assetti strutturali e operativi concernenti l'organizzazione dell'azienda si riferiscono prevalentemente ad aziende di grandi dimensioni con una struttura complessa e decentrata. È altrettanto chiaro che le aziende di minori dimensioni potrebbero ritenere un tale assetto organizzativo troppo ingombrante e, addirittura, impossibile da attuare. In queste situazioni è necessario progettare soluzioni *ad hoc*, dove si trovi un equilibrio tra le esigenze organizzative da una parte e i costi correlati dall'altra, senza cadere in inutili inefficienze date da rigidità procedurali ed eccessi di burocratizzazione.

2.2 Gli assetti amministrativi

Per quanto riguarda l'assetto amministrativo esso può ritenersi adeguato quando permette *“la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione, la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio²⁸”*.

In particolar modo, per assetto amministrativo si può considerare un'interpretazione ristretta, limitata all'apparato amministrativo dell'azienda, ovvero di supporto alla gestione aziendale nel suo momento esecutivo, essendo il momento decisionale attinente all'assetto organizzativo.

Nel dettaglio, un adeguato assetto amministrativo, deve prevedere l'attuazione delle seguenti attività:

- a. redazione di situazioni contabili infra-annuali;
- b. monitoraggio dei flussi di cassa e del rating bancario;
- c. implementazione di un efficiente sistema informativo.

²⁸ CNDCEC, Doc. febbraio 2018

Considerando la sola area amministrazione, l'adeguatezza dell'assetto va apprezzato nella *“composizione qualitativa e quantitativa dell'organico, nella dotazione di software completi e aggiornati per le numerose funzionalità amministrative, nell'impianto procedurale, nei supporti per le gestioni delle anagrafiche, delle archiviazioni, dei protocolli dei documenti in arrivo, degli scadenziari, ecc.”*²⁹.

Calcolando, invece, una visione più ampia, l'assetto amministrativo ricomprende *“l'insieme dei supporti, cartacei e informatici (sempre più diffusi), per l'intera gestione integrata, vista in tutti i suoi processi, dal ciclo passivo al ciclo attivo: distinte base e standard di lavorazione nell'area produzione; registri di carico e di scarico di magazzino; registri delle manutenzioni; registri dei rifiuti; contrattualistica commerciale e con i fornitori, con i vari listini prezzi e le scontistiche; gestione degli ordini e delle consegne; modulistica, informativa per la clientela, format informatizzati; codifiche di accesso all'operatività e ai dati gestionali; ecc.”*³⁰.

Si vedranno ora nel dettaglio le attività principali che caratterizzano un adeguato assetto amministrativo.

a) Redazione di situazioni contabili infra-annuali

L'impresa ha l'obbligo di redigere situazioni contabili infra-annuali, approvate dall'organo amministrativo, con cadenza trimestrale, redigendole con i medesimi criteri di redazione del bilancio d'esercizio.

Questa pratica consente una pronta valutazione di eventuali scostamenti tra diversi periodi e, inoltre, permette di valutare le *performance* aziendali: *“gli organi preposti al controllo interno dovranno periodicamente (almeno ogni tre mesi) monitorare gli indici*

²⁹ P. Bastia, *“Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione”*, dal volume *“Crisi e ristrutturazioni aziendali”*.

³⁰ Cfr. P. Bastia

*finanziari che costituiscono gli early warning contabili, quest'ultimi calcolati sulla base di situazioni contabili infra-annuali, confrontandoli con la serie storica (almeno triennale) avente uguale periodicità*³¹.

Compito dei report infrannuali è quello di consentire una rappresentazione fedele ed attendibile dell'evoluzione aziendale prevista nel periodo di riferimento, sia per quanto concerne gli aspetti patrimoniali che per quelli reddituali.

b) Monitoraggio dei flussi di cassa e bancari e del rating bancario

Per evitare problemi di liquidità in azienda (impossibilità per l'impresa di onorare tempestivamente i propri impegni verso fornitori e banche) è necessario prestare attenzione e monitorare i flussi di cassa.

Basti pensare che la grande maggioranza delle crisi aziendali nascono come crisi finanziarie generate da problematiche legate ad una cattiva pianificazione e gestione aziendale dove non vengono accuratamente monitorati i flussi di cassa.

Diventa, pertanto, necessario monitorare il cosiddetto rischio di credito³² utilizzando sistemi evoluti di pianificazione, gestione e controllo.

Di pari passo con il rischio di credito si muove anche il "merito di credito"³³, ovvero il metodo utilizzato dalle banche per decidere se il cliente è effettivamente in grado di restituire all'istituto la somma di denaro presa in prestito.

³¹ ODCEC Milano, Quaderno n.84

³² Rischio legato all'incapacità dell'impresa di adempiere regolarmente alle proprie obbligazioni, rischio legato all'insufficienza dei flussi di cassa.

³³ Il merito creditizio è un parametro che serve a stabilire quanto un richiedente merita fiducia nella concessione di un prestito, o l'eventuale rischio. In base a questo valore, definito anche *credit score*, verranno stabilite le condizioni economiche del finanziamento bancario. Le banche, infatti, valutano un'impresa attraverso due importanti parametri, utili a verificare il suo stato di salute, valutando così quale sia il rischio che in futuro non possa pagare i propri debiti: lo *score* e il *rating*, che sostanzialmente rappresentano l'affidabilità creditizia di un soggetto. Cfr "*Assesti adeguati e responsabilità*" di Sanzo e Petrosillo.

Proprio per questo motivo diventa di vitale importanza per l'impresa monitorare il proprio merito creditizio, poiché uno *score* o *rating* “negativo” potrebbe impossibilitare l'azienda dall'accedere a forme di finanziamento bancario e ciò, molto spesso, porta alla conseguenza di una crisi di liquidità.

c) *Implementazione di un efficiente sistema informativo*

Si considera un sistema informativo il meccanismo che “*raccoglie, elabora, archivia e mette a disposizione tutte le informazioni che servono al controllo di gestione ed a scopi decisionali ed operativi*”³⁴.

I dati aziendali, soprattutto al giorno d'oggi, sono uno strumento indispensabile per indirizzare le scelte strategiche ed operative del *management*; essi consentono, infatti, di ottimizzare i flussi di lavoro delle varie funzioni aziendali. Tuttavia, per rendere possibile ciò, i dati devono essere veritieri, attendibili e costantemente aggiornati.

È necessario, pertanto, che le funzioni aziendali condividano tra di loro le informazioni creando, così, un patrimonio immateriale utile alla gestione aziendale e alla presa di decisioni per *i top manager*.

In poche parole si può affermare che, nelle aziende evolute, il sistema informativo rappresenta un punto chiave per la definizione delle strategie di *business*, esso consente infatti di attuare scelte che si basano non più su previsioni indicative, bensì su previsioni fondate su dati concreti.

Ovviamente ogni impresa, in base alla natura dei dati che tende a produrre, dovrà scegliere nel modo più opportuno la dotazione *hardware* e *software* da impiegare nei propri processi.

³⁴ S. Sanzo - A. Petrosillo, “*Assetti adeguati e responsabilità*”

2.3 Gli assetti contabili

Nella valutazione di adeguati assetti aziendali risulta centrale la presenza di un adeguato ed efficiente sistema di pianificazione e controllo. Quest'ultimo permette all'azienda di creare un vantaggio in termini di identificazione preventiva de rischi ai quali l'impresa è esposta e soggetta, con la possibilità di mitigarli e, spesso, eliminarli.

Attraverso l'implementazione di efficaci sistemi di pianificazione e controllo diventa possibile individuare i segnali di squilibrio, rendendo facile l'attivazione tempestiva degli strumenti e delle procedure di allerta presenti nel Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza. In questo modo si tende ad evitare situazioni di crisi conclamata e a preservare la continuità aziendale.

Si ricorda che, ai sensi dell'art. 13 del CCII sono considerati indicatori di crisi aziendale:

- *“gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi;*
- *(...) gli indici che misurano la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare;*
- *(...) ritardi nei pagamenti reiterati e significativi”³⁵.*

³⁵ Art. 13 CCII

Tramite la programmazione e la pianificazione³⁶ aziendale si è in grado di implementare un assetto contabile adeguato che possa individuare preventivamente i su nominati indicatori di crisi aziendale.

Tramite la pianificazione strategica, il Consiglio di Amministrazione individua degli obiettivi che traduce nei cosiddetti piani strategici, questi ultimi di norma hanno una durata compresa tra i tre e i cinque anni.

La formulazione dei *budget* di esercizio costituisce il primo passo del processo di programmazione. Infatti, mentre il piano previsionale è un documento che si basa sull'affermazione di principi, obiettivi e indirizzi programmatici; il *budget* è, invece, la sua traduzione in termini numerici.

Come visto, la caratteristica principale di questi strumenti è la loro "attualità", attraverso la tecnica dello scorrimento i piani vengono rivisti *in medio tempore*, valutando le performance intermedie e gli elementi esterni riguardanti il mercato che potrebbero influire sull'andamento aziendale.

Anche in questo caso diventa imprescindibile l'attività di monitoraggio, esse consente di verificare la presenza di eventuali scostamenti tra gli obiettivi che erano stati preventivati dal *management* e i risultati che, invece, sono stati effettivamente conseguiti. La "distanza" che intercorre tra gli obiettivi e i risultati diventa indice della qualità e dell'effettività dell'attività di pianificazione. Ovviamente influisce su questa misurazione

³⁶ La programmazione ha per oggetto l'organizzazione dei fattori produttivi esistenti o di immediata acquisizione per l'ottimizzazione delle risorse e la gestione dei fattori stessi nell'immediato futuro, per il raggiungimento degli obiettivi a breve termine. Di essa si occupa principalmente il budget di esercizio. La pianificazione aziendale può essere definita come la procedura volta ad esprimere l'orientamento strategico dell'impresa, il ruolo che l'azienda intende assumere in futuro. Attraverso la pianificazione vengono individuati gli obiettivi da raggiungere nel medio-lungo termine e individuate le relative azioni da intraprendere, sulla base di un'analisi delle condizioni interne ed esterne rilevanti, il coinvolgimento delle unità organizzative per l'implementazione di tali azioni, la definizione delle modalità di allocazione delle risorse necessarie. Cfr. G. Bianchi.

anche l'intervallo temporale di riferimento, più breve è l'orizzonte temporale e più verificabili saranno i dati.

Da questa introduzione emerge che gli strumenti imprescindibili della pianificazione e del controllo sono:

“a. il sistema di Controllo e di Gestione per il monitoraggio analitico dell'attività con analisi degli scostamenti budget-consuntivo;

b. business planning, pianificazione economico-finanziaria, budgeting, forecast sia annuali che infra-annuali;

c. il sistema di gestione della tesoreria aziendale a consuntivo e previsionale con redazione di piani di cassa;

d. rilevazione del DSCR a 6 mesi;

e. risk management”³⁷.

Si entrerà ora nel vivo della descrizione di questi strumenti.

a. Sistema di Controllo di Gestione per il monitoraggio analitico dell'attività con analisi degli scostamenti budget-consuntivo.

Un sistema di Controllo di Gestione efficace fa sì che gli assetti aziendali implementati siano in grado di rilevare la crisi con tempestività evitando, inoltre, la perdita della continuità aziendale.

Per gestire al meglio l'impresa è necessario sapere con certezza l'effettivo stato delle *performance* interne. Ciò è reso possibile dalla funzione “Controllo di Gestione”.

³⁷ S. Sanzo - A. Petrosillo, “*Assetti adeguati e responsabilità*”

Come visto precedentemente, uno strumento utilissimo per l'impresa è l'analisi degli scostamenti³⁸ dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi pianificati.

Tale elaborazione produce proiezioni precise ed attendibili che consentono al management di prendere decisioni qualora siano richieste delle misure correttive.

b. *Il business plan*

Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa ha sottolineato l'estrema rilevanza della pianificazione finanziaria.

Il *business plan*³⁹, noto anche come piano industriale, è un documento che descrive il progetto dell'impresa. Esso, infatti, incorpora gli obiettivi, le strategie, le vendite e le previsioni finanziarie.

Esso è considerato sia un documento interno all'impresa che esterno, se da una parte viene utilizzato come guida strategica, offrendo una visione integrata e sistematica degli obiettivi, dall'altra è possibile presentarlo a istituti finanziari o eventuali investitori per la richiesta di finanziamenti.

Il *business plan*, comunque, deve contenere:

- un'analisi delle *performance* dell'azienda negli ultimi 3/5 anni;
- i conti economici e patrimoniali previsionali e i flussi finanziari con cadenza mensile;
- un'analisi della situazione economico finanziaria.

c. *Sistema di gestione della tesoreria aziendale*

³⁸ È un processo che si occupa di confrontare i risultati effettivi di un'azienda con quelli pianificati o attesi, al fine di individuare le differenze significative, note come scostamenti.

³⁹ Esso è composto sia da una parte descrittiva in cui viene rappresentato il progetto aziendale, il mercato competitivo e le risorse necessarie per il raggiungimento degli obiettivi; sia da una parte numerica in cui vengono tradotte le proiezioni economico-patrimoniali e finanziarie di quanto presente nella parte descrittiva.

Come visto, il monitoraggio dei flussi di cassa è fondamentale per una corretta gestione del rischio di liquidità.

In particolar modo, un'efficace gestione della tesoreria consente di monitorare la situazione finanziaria di breve periodo (gestione delle entrate ed uscite di cassa, ovvero incassi e pagamenti) ma anche di gestire adeguatamente gli andamenti dei conti correnti bancari.

Un adeguato sistema di tesoreria, sia consuntivo che previsionale, permette la rilevazione di:

- entrate ed uscite certe;
- entrate ed uscite previste;
- entrate ed uscite prospettiche.

Il risultato finale che emerge dal monitoraggio di questi movimenti sono i “flussi di cassa mensili netti”, i quali vengono utilizzati per il calcolo del DSCR (*debt service coverage ratio*).

d. Rilevazione del DSCR⁴⁰ a 6 mesi

L'orizzonte temporale di esame dei flussi finanziari richiesto per il calcolo dell'indice è determinato dall'articolo 13 del Codice della Crisi, il quale sancisce che l'impossibilità di far fronte alla sostenibilità dei debiti nei sei mesi successivi costituisce un indice di crisi.

e. Risk management

⁴⁰ Il DSCR rappresenta l'indice di sostenibilità finanziaria del debito aziendale, esso misura la capacità di un'azienda di utilizzare il proprio reddito operativo per ripagare il suo debito nei successivi sei mesi. Viene calcolato come *Cash flow* operativo – tasse / flusso finanziario a servizio del debito. Nel calcolo del DSCR possono emergere tre tipi di risultati: maggiore di 1, uguale a 1 o inferiore a 1. Se il DSCR a sei mesi è inferiore a 1 significa che il *cash flow* operativo è inferiore agli impegni finanziaria a servizio del debito e tale situazione indica la presenza di una certa tensione finanziaria con possibili difficoltà nel rimborso del debito.

Con il processo di *Risk management*⁴¹ (gestione del rischio) ci si riferisce alla serie di micro-processi attraverso cui un'impresa identifica, analizza, quantifica, elimina e monitora i rischi legati ad un determinato processo produttivo.

Il rischio, in questo caso, è inteso come un evento che, qualora si verificasse, produrrebbe dei danni all'impresa.

Ogni impresa deve dotarsi degli adeguati strumenti di *Risk Management* in base alla complessità e dimensioni aziendali.

In caso di realtà piccole e poco evolute, potrebbe essere sufficiente un semplice questionario che aiuti gli amministratori e gli organi di controllo ad identificare i maggiori rischi aziendali.

⁴¹ Intento del Risk management è minimizzare le perdite e massimizzare l'efficacia dei processi produttivi. Si possono individuare sei fasi della gestione del rischio: 1. Valutazione del rischio; 2. Definizione del contesto; 3. Identificazione dei rischi; 4. Analisi del rischio; 5. Valutazione dei rischi; 6. Monitoraggio e reporting.

CAPITOLO 3: Responsabilità e doveri degli organi sociali in relazione agli assetti

Il Codice Civile, oltre a disciplinare l'istituzione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili nell'impresa, segue, con norme dedicate, alla ripartizione dei doveri degli organi sociali in relazione agli assetti stessi.

Ad oggi, secondo l'art. 2086 c.c., l'obbligo di istituire adeguati assetti è posto in capo agli amministratori; tuttavia, specialmente nelle società di capitali per azioni (S.p.A), è necessario leggere tale norma in concatenazione con l'art. 2381 c.c., secondo il quale *“il consiglio di amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega. Sulla base delle informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione”*⁴², e secondo cui *“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”*⁴³.

⁴² Art 2381 c.c., comma 3

⁴³ Art 2381 c.c., comma 5

Sorgono diverse domande in merito a questa ripartizione visualmente “verticale” delle competenze e, soprattutto, se ciò sia derogabile o, anche, cosa avvenga nel caso in cui non vi siano organi delegati.

Per quanto riguarda il tema dell’inderogabilità bisogna analizzare i commi 2 e 3 dell’art. 2381 c.c., essi infatti disciplinano il rapporto tra Consiglio di Amministrazione e organi delegati.

Il secondo comma stabilisce che *“se lo statuto o l’assemblea lo consentono, il consiglio di amministrazione può delegare proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi componenti, o ad uno o più dei suoi componenti”*. Ne consegue che, qualora il CdA non abbia provveduto a nominare uno o più delegati, sarà competenza dello stesso organo amministrativo occuparsi di curare gli adeguati assetti.

È bene sottolineare, però, che il dovere di dotare l’impresa di adeguati assetti, e di conseguenza attribuirne la competenza esclusiva agli amministratori, non è una novità del Codice della Crisi d’Impresa e dell’Insolvenza, esso era già stato introdotto con la riforma societaria del 2003, anche se solo per le società di capitali.

La vera novità, come visto, è l’estensione di tale obbligo anche per gli amministratori di società di persone.

Per quanto riguarda le società di persone, infatti, è consentita la possibilità di riservare decisioni amministrative ai soci, proprio secondo quanto stabilito dall’art. 2257 c.c.⁴⁴ che attribuisce ai soci ampi poteri in merito alla gestione societaria.

⁴⁴ L’art. 2257 c.c. prevede che *“L’istituzione degli assetti di cui all’articolo 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori. Salvo diversa pattuizione, l’amministrazione della società spetta a ciascuno dei soci disgiuntamente dagli altri. Se l’amministrazione spetta disgiuntamente a più soci, ciascun socio amministratore ha diritto di opporsi all’operazione che un altro voglia compiere, prima che sia compiuta. La maggioranza dei soci, determinata secondo la parte attribuita a ciascun socio negli utili, decide sull’opposizione.”*

Per quanto concerne, invece, le società di capitali, gli unici soggetti concretamente in grado di approntare gli assetti aziendali sia nelle fasi di predisposizione, di cura e di monitoraggio sono proprio gli amministratori, in virtù del loro stretto contatto con l'attività imprenditoriale svolta e delle competenze tecniche in loro possesso.

Tuttavia ciò non preclude, almeno in via teorica, una possibilità per i soci, e per l'assemblea *in toto*, di mantenere una voce in capitolo rispetto a tematiche e profili che non interferiscono con il dovere inderogabile degli amministratori di assicurare e perseguire l'adeguatezza degli assetti⁴⁵.

3.1 Gli amministratori

Per quanto concerne il tema della responsabilità, gli assetti giocano un ruolo molto importante se relazionati ad alcune fattispecie già presenti e ben più note.

Una di queste è l'obbligo, da parte degli amministratori, di convocare "senza indugio" l'assemblea in caso di perdite, ex artt. 2446⁴⁶ e 2447⁴⁷ c.c., fortemente relazionato con la legislazione concernente gli assetti adeguati.

Infatti, l'istituzione di efficienti ed efficaci assetti di natura contabile potrà permettere agli amministratori un monitoraggio praticamente continuo della situazione economico-patrimoniale e finanziaria della società; altri strumenti già citati, quali i bilanci mensili di

⁴⁵ Si pensi, a titolo esemplificativo, la possibilità da parte dell'assemblea di approvare regolamenti di funzionamento di altri organi sociali o regolamenti di governance del gruppo. Cfr. Montalenti, "I gruppi di società: dottrina, giurisprudenza e prassi", in Dir. Econ. Impr., 2016

⁴⁶ Art. 2446 c.c., comma 1, recita che "Quando risulta che il capitale è diminuito di oltre un terzo in conseguenza di perdite, gli amministratori o il consiglio di gestione, e nel caso di loro inerzia il collegio sindacale ovvero il consiglio di sorveglianza, devono senza indugio convocare l'assemblea per gli opportuni provvedimenti".

⁴⁷ Art. 2447 c.c., recita che "Se, per la perdita di oltre un terzo del capitale, questo si riduce al disotto del minimo stabilito dall'articolo 2327, gli amministratori o il consiglio di gestione e, in caso di loro inerzia, il consiglio di sorveglianza devono senza indugio convocare l'assemblea per deliberare la riduzione del capitale ed il contemporaneo aumento del medesimo ad una cifra non inferiore al detto minimo, o la trasformazione della società".

verifica (facenti parte dei cosiddetti assetti contabili), ma anche i budget, i report, consentono agli amministratori di ottenere informazioni aggiornate e tempestive e, pertanto, facilitano il compimento del loro obbligo di convocare l'assemblea "senza indugio" in caso di perdite oltre la soglia di legge.

In passato, gli amministratori non avevano un effettivo obbligo di accertare la situazione patrimoniale, economica e finanziaria della società al di fuori della cadenza annuale; di fatto, si riteneva impraticabile per gli amministratori essere in possesso quotidianamente di un quadro completo della situazione patrimoniale dell'impresa e, in questo modo, riuscivano a difendersi dalle azioni di responsabilità.

Molto spesso le perdite patrimoniali venivano imputate a cause di difficile individuazione, perlopiù causate da dispersioni inavvertite, inefficienze dell'organizzazione, avvenimenti di varia natura non imputabili a cambiamenti del mercato, di cui comunque si poteva apprezzare la portata solo dopo aver assistito alle conseguenze.

L'obbligo di istituire adeguati assetti contabili, inoltre, fa sì che gli amministratori siano comunque obbligati a ricercare informazioni periodiche sempre più aggiornate sulla situazione economico-patrimoniale e finanziaria e, quindi, li spinge ad intervenire più prontamente convocando l'assemblea.

In sintesi, si può concordare sul fatto che l'obbligo di istituire assetti adeguati ricopre principalmente una funzione strumentale rispetto ad alcuni adempimenti, quali i sopra citati (ex artt. 2446 e 2447c.c.), che possono essere considerati più importanti tra i numerosi adempimenti degli amministratori.

Inoltre, il dovere di predisporre adeguati assetti, ricopre una funzione strumentale anche rispetto al generico obbligo di "corretta amministrazione" in capo agli amministratori. Gli

assetti possono essere considerati il mezzo tramite cui l'organo amministrativo adempie ai propri obblighi.

È bene sottolineare, poi, che gli assetti hanno una rilevanza importante anche per ciò che concerne la responsabilità degli amministratori nei confronti delle scelte di gestione, ovvero in tema di *business judgment rule*.

Qualora ci dovessimo trovare di fronte ad un danno causato da una scelta gestionale errata da parte dell'organo amministrativo, per stabilire la presenza o meno di responsabilità, sarà imprescindibile verificare che fossero stati istituiti gli adeguati assetti e il loro corretto funzionamento.

Vi è, infatti, un criterio generalmente condiviso, secondo cui, le decisioni degli amministratori qualora siano coerenti con criteri di prevedibilità e preventivabilità, anche in caso di danno, possono comunque essere esenti da censure.

Di fatto, gli adeguati assetti organizzativi consentono di dare coerenza e monitorare il processo di *decision making* dell'organo amministrativo, dunque, quando il processo è ritenuto "difettoso" (proprio per inesistenza o inadeguatezza degli assetti) e le scelte di gestione hanno causato dei danni al patrimonio societario, si incomberà in responsabilità degli amministratori. Qualora, invece, si verifichi la presenza e il funzionamento di idonei assetti, anche in caso di danno, gli amministratori saranno esenti da responsabilità.

Come visto, gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili sono un utile strumento per la corretta amministrazione societaria, tuttavia, non bisogna dimenticare che il CCII associa agli assetti un'ulteriore finalità, ovvero quella di consentire la prevenzione dell'emersione della crisi e della perdita di continuità aziendale.

Ciò che prima, grazie alla riforma societaria del 2003, era una regola di condotta generale ora diventa un dovere a contenuto specifico, ovvero la rilevazione tempestiva della crisi e l'adozione degli opportuni strumenti.

Con l'art. 377 CCII, il legislatore precisa che la gestione di tutte le tipologie di società *“si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'art. 2086, secondo comma e spetta esclusivamente agli amministratori”*, e nella riformulazione degli articoli 2257⁴⁸, 2380-bis⁴⁹, 2409-novies⁵⁰ e 2475 c.c.⁵¹ attribuisce il potere esclusivo di gestione della crisi all'organo gestorio (sia esso il Consiglio di Amministrazione nel sistema tradizionale o il consiglio di gestione nel sistema dualistico), escludendo pertanto ogni soggetto diverso dalla procedura.

Quando sussistono soggetti delegati, o anche uno solo, si ritiene che in ogni caso il compito dell'istituzione degli assetti amministrativi ricada su costoro, tenendo però in considerazione le direttive impartite dal Consiglio di Amministrazione che ha poi il compito di valutarne l'adeguatezza ed efficacia.

Ai sensi dell'art. 2381, comma 5, c.c., infatti, se l'organo delegato è chiamato a curare la predisposizione degli assetti, il Consiglio è invece tenuto a valutare l'adeguatezza degli stessi.

⁴⁸ Art. 2257 c.c., rileva che *“l'istituzione degli assetti di cui all'articolo 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori. Salvo diversa pattuizione, l'amministrazione della società spetta a ciascuno dei soci disgiuntamente dagli altri”*.

⁴⁹ Art. 2380-bis c.c., secondo cui *“La gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. L'istituzione degli assetti di cui all'articolo 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori”*.

⁵⁰ Art. 2409 novies, per cui *“La gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente al consiglio di gestione, il quale compie le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. Può delegare proprie attribuzioni ad uno o più dei suoi componenti; si applicano in tal caso il terzo, quarto e quinto comma dell'articolo 2381. L'istituzione degli assetti di cui all'articolo 2086, secondo comma, spetta esclusivamente al consiglio di gestione”*, nelle società con sistema dualistico.

⁵¹ Art. 2475 c.c., *“L'istituzione degli assetti di cui all'articolo 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori. Salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo, l'amministrazione della società è affidata a uno o più soci nominati con decisione dei soci presa ai sensi dell'articolo 2479”*

La valutazione che deve effettuare il Consiglio di base in via principale sulle informazioni che periodicamente vengono trasmesse dagli stessi organi delegati e riguarda, appunto, l'adeguatezza degli assetti con riferimento alla natura e alle dimensioni dell'impresa, proprio come richiesto dall'art. 2086, comma 2, c.c.

Il Consiglio, a seguito della propria attività valutativa, è chiamato ad approvare gli assetti predisposti dagli organi delegati, quando però essi non siano ritenuti adeguati, compito del CdA è emanare direttive volte ad una riformulazione degli stessi.

Il compito del CdA non termina però con una prima valutazione degli assetti e con la loro approvazione, infatti, è richiesto un monitoraggio costante e, qualora fosse necessario, un continuo aggiornamento degli stessi.

Per quanto riguarda, invece, il tema delle sanzioni, qualora vi sia una violazione imputabile al Consiglio di Amministrazione, o più genericamente agli amministratori, l'assemblea ha il diritto di revocarli per giusta causa.

L'inadempimento degli obblighi rispetto al tema degli adeguati assetti rientra di tutto diritto nella fattispecie della denuncia in tribunale ex art. 2409 c.c.⁵² da parte dei soci che possiedono il quorum minimo di azioni previsto da tale norma, o ancora, nella fattispecie ex art. 2408 c.c.⁵³ della denuncia al collegio sindacale.

⁵² Art. 2409 c.c., secondo cui *“Se vi è fondato sospetto che gli amministratori, in violazione dei loro doveri, abbiano compiuto gravi irregolarità nella gestione che possono arrecare danno alla società o a una o più società controllate, i soci che rappresentano il decimo del capitale sociale o, nelle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio, il ventesimo del capitale sociale possono denunciare i fatti al tribunale con ricorso notificato anche alla società. Lo statuto può prevedere percentuali minori di partecipazione”*

⁵³ Art. 2408 c.c., rileva che *“Ogni socio può denunciare i fatti che ritiene censurabili al collegio sindacale, il quale deve tener conto della denuncia nella relazione all'assemblea. Se la denuncia è fatta da tanti soci che rappresentino un ventesimo del capitale sociale o un cinquantesimo nelle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio, il collegio sindacale deve indagare senza ritardo sui fatti denunciati e presentare le sue conclusioni ed eventuali proposte all'assemblea; deve altresì, nelle ipotesi previste dal secondo comma dell'articolo 2406, convocare l'assemblea. Lo statuto può prevedere per la denuncia percentuali minori di partecipazione”*.

3.1.1 La *business judgment rule* (BJR)

Quando si parla del tema della responsabilità gestoria è necessario introdurre il concetto di *business judgment rule* e del suo ambito di applicazione in rapporto alle scelte riguardanti gli assetti organizzativi.

Sul tema la dottrina risulta divisa, alcuni ritengono che sia necessario distinguere le scelte di organizzazione aziendale, per definizione legate alla discrezionalità dell'imprenditore e dunque ricadenti nell'istituto della *business judgment rule*, dagli assetti organizzativi che, invece, essendo "procedure di efficiente funzionamento aziendale" dovrebbero raggiungere una soglia di adeguatezza stabilita *ex lege* e, pertanto, non rientranti nella sfera del BJR.

Secondo altri esperti, invece, anche gli assetti organizzativi rientrerebbero nei canoni di discrezionalità del BJR proprio perché la scelta dell'assetto è vincolata ad un canone di adeguatezza che è in continua evoluzione a seconda delle caratteristiche (natura e dimensione) che di volta in volta distinguono la società.

Tornando ora al tema principale, come noto dalla scienza aziendalistica, esistono vari modelli di "assetti organizzativi adeguati" e l'imprenditore è tenuto ad eleggere quello che ritiene più adeguato all'impresa, tenendo conto dei parametri della natura e delle dimensioni indicati nell'art. 2381 c.c.

Da ciò emerge che il modo in cui si predispongono gli assetti della società, nel momento in cui viene soddisfatto il criterio dell'adeguatezza, rimane una scelta rientrante, in ultima istanza, alla sfera del merito gestorio e, pertanto, "*vige il criterio dell'insindacabilità nei limiti in cui la scelta effettuata sia razionale, non sia ab origine connotata da imprudenza*

tenuto conto del contesto e sia stata accompagnata dalle verifiche imposte dalla diligenza richiesta dalla natura dell'incarico"⁵⁴.

È bene sottolineare che la discrezionalità gestoria si piega di fronte alla “*necessità di conseguire un risultato conforme a quanto previsto dalla legge*”⁵⁵, il secondo comma dell'art. 2086 c.c., infatti, rileva la vera funzionalità degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, ovvero la rilevazione tempestiva della crisi. L'obiettivo degli assetti diventa lo strumento per circoscrivere il margine di discrezionalità degli amministratori nella predisposizione degli stessi.

Del resto, la stessa norma (art. 2381 c.c.) non impone all'organo delegato di predisporre gli assetti in base ad un modello standard o precostituito, ma chiede che vengano istituiti in modo adeguato rispetto alla natura e alle dimensioni aziendali, ritenendo che nessuno più dell'organo delegato sia in possesso delle informazioni necessarie per dotare l'impresa della struttura organizzativa e dei processi adeguati (*taylor made*).

Ora bisogna considerare le due ipotesi in cui, da una parte, vi sia la totale assenza degli assetti e, dall'altra, vi sia l'esistenza degli stessi ma che si rivelino inadeguati.

Nella prima eventualità, ovvero nel caso in cui l'organo delegato, o più in generale gli amministratori, abbia tenuto un comportamento del tutto omissivo, non si può applicare la *business judgment rule* in quanto si è di fronte alla violazione di una norma; l'art. 2381 c.c. (così come il 2086 c.c.) non lascia alcun margine di discrezionalità agli amministratori: l'istituzione degli assetti è un obbligo.

Diversa è la situazione in cui l'organo gestorio, dopo aver trattato la questione e svolto un'istruttoria esaustiva in merito, decida che sia opportuno non predisporre assetti in

⁵⁴ L. Benedetti, “*L'applicabilità della business judgement rule alle decisioni organizzative degli amministratori*”, in *Rivista delle società*, n. 2-3 2019.

⁵⁵ V. Calandra Buonauro

quanto la loro istituzione non sarebbe economicamente conveniente rispetto alla natura e alla dimensione dell'impresa. Questa decisione, se razionalmente coerente con il procedimento istruttorio, va considerata non sindacabile dal giudice, anche se dovesse poi rivelarsi erronea proprio perché il dovere degli amministratori di curare la struttura organizzativa è stato assolto.

Un'ipotesi distinta è quella in cui l'organo gestorio istituisca degli assetti che, solo successivamente, risultano inadeguati per l'impresa. Qualora le scelte degli amministratori si siano rivelate errate ma prese scientemente, si verificano a pieno i presupposti della *business judgment rule* per cui gli amministratori non potranno incorrere in responsabilità per aver scelto un assetto piuttosto che un altro. Tuttavia, potrebbe subentrare la regola del *comply or explain*⁵⁶, secondo cui gli amministratori sarebbero tenuti a giustificare le motivazioni per cui hanno compiuto una scelta piuttosto che un'altra; si ricorda, per l'appunto, che il giudice può sindacare solo il *modus decidendi*, ovvero le modalità con cui sono state prese le decisioni. Assolto anche questo "dovere", il giudice non potrà sindacare la scelta con cui, nel predisporre gli assetti, l'organo delegato abbia effettuato il contemperamento descritto nell'esercizio della sua discrezionalità imprenditoriale.

Per quanto riguarda, invece, i deleganti, costoro sono tenuti a valutare (ai sensi dell'art. 2381, comma 5, c.c.) l'adeguatezza degli assetti. Quando la valutazione non viene effettuata affatto, ovvero vi è un comportamento omissivo da parte loro, quest'ultimi potranno incorrere in responsabilità.

⁵⁶ Il profilo del *comply or explain* emerge proprio dalla disciplina delle società pubbliche (Cfr. G. Meo-A. Nuzzo, in *Il testo unico sulle società pubbliche*), ed in particolare dagli artt. 6 e 14 del d.lg. n. 175/16. Il primo articolo risponde proprio al concetto del *comply or explain* per cui gli amministratori devono rendere conto all'assemblea ed al mercato delle ragioni di un certo assetto organizzativo. Il secondo prevede in termini più stringenti che se la società ricade in una condizione di crisi, la mancata adozione delle misure adeguate è considerata una grave irregolarità rilevante ai fini dell'applicazione dell'art. 2409 c.c.

Quando, invece, la valutazione è stata compiuta ma, solo dopo, risulti inidonea, la responsabilità verrà determinata solo se si dimostra che il Consiglio abbia assolto il proprio dovere in modo manifestamente irrazionale e/o in conflitto di interessi.

3.2 Il collegio sindacale

Di pari passo con le responsabilità proprie del Consiglio di Amministrazione, si muovono quelle del Collegio sindacale.

L'art. 2043, comma 1, c.c. stabilisce che compito del collegio sindacale sia vigilare sull'osservanza della legge⁵⁷ e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, soprattutto, sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e, ancora, sul suo concreto funzionamento.

Si può affermare che la vigilanza sugli assetti non ricade su una fattispecie nuova o autonoma di controllo, bensì, essa è una delle diverse sfaccettature della vigilanza sui principi di corretta amministrazione.

Bisogna, inoltre, sottolineare la scelta lessicale fatta dal legislatore, egli infatti utilizza il verbo “*vigila*” e non “*controlla*”. Questa scelta, solo apparentemente lessicale, ha un significato ben più concreto e sostanziale in quanto il concetto di “*vigilanza*” si sostituisce a quello di “*controllo*” con la riforma del diritto societario del 2003. La ragione sottostante è che il verbo “*vigilare*” racchiude in sé la caratteristica della “*preventività*”, infatti, la vigilanza del collegio sindacale si manifesta principalmente nella sua partecipazione alle delibere consigliari e alle varie riunioni degli organi societari. In questi

⁵⁷ Art. 2403 c.c., secondo cui “*il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento*”.

contesti il collegio sindacale svolge il dovere/potere di intervenire criticamente sugli atti dell'organo gestorio e dell'assemblea nel momento in cui le decisioni stanno per essere prese e, successivamente, di controllare l'evoluzione degli atti deliberati.

Affinché i sindaci possano svolgere al meglio il loro complesso compito di vigilanza, è necessario che essi si procurino costantemente informazioni periodiche sull'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, sulla situazione economico-patrimoniale e finanziaria della società. Inoltre, è imprescindibile il continuo monitoraggio degli indicatori d'insolvenza individuati dall'art. 3 CCII.

La mole, ma soprattutto la complessità, dei doveri a carico del collegio sindacale porta con sé una responsabilità non da meno rispetto a quella degli amministratori, viene stabilita dall'art. 2407 c.c.⁵⁸, e potremmo definirla “concorrente” a quella dell'organo gestorio. Concorrente proprio perché, affinché vi siano i presupposti, è necessario che siano stati inadempienti sia gli amministratori che i sindaci; in particolare, i primi avrebbero dovuto amministrare “male” e i secondi avrebbero dovuto vigilare altrettanto “male”. Qualora dovesse mancare una delle due condizioni non si presenterebbero i presupposti per la responsabilità dei componenti del collegio sindacale. Ciò perché, anche in caso di *mala gestio* da parte degli amministratori, se i sindaci hanno comunque vigilato adeguatamente, il loro obbligo si ritiene adempiuto.

⁵⁸ Art. 2407 c.c., secondo cui “*I sindaci devono adempiere i loro doveri con la professionalità e la diligenza richieste dalla natura dell'incarico; sono responsabili della verità delle loro attestazioni e devono conservare il segreto sui fatti e sui documenti di cui hanno conoscenza per ragione del loro ufficio.*”

Essi sono responsabili solidalmente con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi, quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi della loro carica”.

Com'è noto, secondo la dottrina, i parametri di riferimento per l'adempimento degli obblighi sindacali sono la professionalità e la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e, soprattutto, la diligenza professionale ex art. 1176 c.c.⁵⁹.

Per quanto riguarda gli obblighi di vigilanza dei sindaci rispetto agli assetti organizzativi, il collegio sindacale valuta *“la conformità delle procedure aziendali rispetto alle dimensioni della società e al tipo di attività svolta, anche in rapporto all'esigenza di identificare con chiarezza le linee di responsabilità”* e, inoltre, che *“la direzione dell'impresa sia effettivamente esercitata dagli amministratori e che il personale dipendente sia mediamente dotato di un confacente livello di competenza”*⁶⁰.

In poche parole, con la riforma del diritto fallimentare, i compiti del collegio sindacale sembrano essere aumentati, soprattutto rispetto alla vigilanza in tema di assetti.

Si evince, pertanto, che i sindaci sono chiamati a svolgere un controllo di “legalità sostanziale” sull'operato degli amministratori, senza però avere il compito di sindacare in merito alle scelte effettuate da quest'ultimi *ex post* (in virtù del principio della *business judgment rule*).

Di fatti, al collegio non compete alcun controllo in merito alle opportunità e alle scelte gestionali dell'organo amministrativo (tra cui, per l'appunto, le scelte organizzative).

È bene sottolineare, tuttavia, che i doveri dei sindaci non sono aumentati solo sotto il profilo dell'adeguatezza degli assetti, bensì anche per quanto riguarda il tema della segnalazione degli indizi della crisi d'impresa. Basti pensare all'art. 25 *octies* del CCII, per cui *“l'organo di controllo societario segnala, per iscritto, all'organo amministrativo*

⁵⁹ Art. 1176 c.c., per cui *“Nell'adempire l'obbligazione il debitore deve usare la diligenza del buon padre di famiglia.*

Nell'adempimento delle obbligazioni inerenti all'esercizio di un'attività professionale, la diligenza deve valutarsi con riguardo alla natura dell'attività esercitata”.

⁶⁰ L. Petrone, *“La governance d'impresa e gli adeguati assetti”*, in Contratto e impresa n.3/2024

la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 17. La segnalazione è motivata, è trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell'avvenuta ricezione e contiene la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese. In pendenza delle trattative, rimane fermo il dovere di vigilanza di cui all'articolo 2403 del codice civile.

La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini della responsabilità prevista dall'articolo 2407 del codice civile”.

Per queste ragioni, nella relazione ex art. 2429 c.c.⁶¹ prodotta dai sindaci, quest'ultimi dovrebbero fornire all'assemblea dei soci informazioni rispetto all'adempimento dei propri doveri, tra cui, appunto, i controlli svolti in merito all'adeguatezza degli assetti dopo aver verificato il sistema organizzativo, amministrativo e contabile predisposti dall'organo gestorio.

Il collegio sindacale ha il dovere di vigilare sull'assetto organizzativo istituito dalla società e, in virtù dei poteri di ispezione e indagine di cui gode, deve estendere il proprio scrutinio non solo agli assetti che risultano dalla documentazione, bensì anche alla loro attuazione concreta.

Qualora la struttura organizzativa dovesse essere inadeguata, il collegio sindacale ha il dovere di attivarsi prontamente utilizzando gli strumenti individuati dal legislatore. In caso contrario sono chiamati a rispondere solidalmente con gli amministratori per

⁶¹ Art. 2429, comma 2, c.c., secondo cui “Il collegio sindacale deve riferire all'assemblea sui risultati dell'esercizio sociale e sull'attività svolta nell'adempimento dei propri doveri, e fare le osservazioni e le proposte in ordine al bilancio e alla sua approvazione, con particolare riferimento all'esercizio della deroga di cui all'articolo 2423, quarto comma.”

eventuali danni che, a causa della loro inerzia, potrebbero danneggiare l'impresa e i suoi creditori.

Nel caso in cui si manifestassero palesi sintomi di inadeguatezza degli assetti organizzativi, i sindaci, per evitare di incappare in responsabilità, potrebbero porre in atto le azioni previste dagli artt. 2406⁶² e 2409⁶³ c.c., ovvero la convocazione dell'assemblea in caso di inerzia del Consiglio di Amministrazione e la denuncia al Tribunale in caso di gravi irregolarità di gestione. Altra attività che potrebbero intraprendere è proprio l'azione di responsabilità ex art. 2393⁶⁴ c.c.

La giurisprudenza di merito, infatti, pare confermare che gli obblighi degli amministratori previsti dall'art. 2086 c.c. costituiscano un elemento fondamentale e imprescindibile della responsabilità dell'organo gestorio; pertanto, una loro violazione costituisce una grave irregolarità nella gestione ex art. 2409 c.c. e renderebbe adeguato l'intervento del collegio sindacale, la cui mancata attivazione comporterebbe a sua volta responsabilità dell'organo di controllo.

È bene sottolineare che *“il controllo sindacale, essendo posto a tutela degli interessi dei soci e di quello dei creditori, pur non potendo investire le scelte imprenditoriali, non potrebbero esaurirsi in una mera verifica formale o in un riscontro contabile della documentazione messa a disposizione dagli amministratori, dovendosi sostanziare*

⁶² Art. 2406 c.c., stabilisce che *“In caso di omissione o di ingiustificato ritardo da parte degli amministratori, il collegio sindacale deve convocare l'assemblea ed eseguire le pubblicazioni prescritte dalla legge”*.

Il collegio sindacale può altresì, previa comunicazione al presidente del consiglio di amministrazione, convocare l'assemblea qualora nell'espletamento del suo incarico ravvisi fatti censurabili di rilevante gravità e vi sia urgente necessità di provvedere”.

⁶³ Art. 2409 c.c., secondo cui *“Se vi è fondato sospetto che gli amministratori, in violazione dei loro doveri, abbiano compiuto gravi irregolarità nella gestione che possono arrecare danno alla società o a una o più società controllate, i soci che rappresentano il decimo del capitale sociale o, nelle società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio, il ventesimo del capitale sociale possono denunciare i fatti al tribunale con ricorso notificato anche alla società. Lo statuto può prevedere percentuali minori di partecipazione”*.

⁶⁴ Art. 2393 c.c., per cui *“L'azione di responsabilità può anche essere promossa a seguito di deliberazione del collegio sindacale, assunta con la maggioranza dei due terzi dei suoi componenti”*.

*nell'oggettivo riscontro tra la realtà e la sua rappresentazione, estendendosi al contenuto della gestione sociale e alla conseguente verifica di conformità delle scelte dell'organo gestorio ai principi di corretta amministrazione*⁶⁵.

3.3 La giurisprudenza di merito

Tribunale Catanzaro, Sezione specializzata in materia di impresa, 6 febbraio 2024 (decreto)– Pres. Belcastro– Rel. Ranieli– S.– Societa` Agricola s.r.l.

Come visto fin qui, l'obbligo di predisporre adeguati assetti ex art. 2086, comma 2, c.c., risulta ugualmente importante per le società che si trovano in una situazione di equilibrio *“economico-finanziario”*, proprio perché il corretto adempimento di questo obbligo consente di intercettare tempestivamente i segnali di crisi che potrebbero manifestarsi nell'eventualità di una situazione di squilibrio.

Tutto ciò è stabilito dall'art. 3 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza che, inoltre, specifica quali siano le caratteristiche che devono possedere gli assetti per *“prevedere tempestivamente l'emersione della crisi”*⁶⁶.

In questo contesto, assume importanza il tema delle sanzioni in caso di inadempimenti e, in particolare, rileva la denuncia al Tribunale ex art. 2409 c.c., per cui l'organo di controllo, in caso di sospetto di gravi irregolarità compiute dall'organo amministrativo, può procedere con la denuncia.

In questo caso il Tribunale di Cagliari con il decreto del 19 gennaio 2022 è intervenuto sul tema dell'adeguatezza degli assetti e sulle misure per la prevenzione della crisi.

⁶⁵ L. Petrone, *“La governance d'impresa e gli adeguati assetti”*, in Contratto e impresa n.3/2024

⁶⁶ Art. 3 CCII

Questa pronuncia rappresenta il perfetto collegamento tra gli obblighi previsti dall'art. 2086 c.c. e dall'art. 3 CCII.

Nel caso particolare, si lamentava l'impossibilità di recuperare alcuni crediti e la si imputava alla mancanza di un adeguato assetto contabile che fosse in grado di monitorare la solvibilità dei debitori, rilevare le posizioni creditorie aperte della società e, soprattutto, di attuare opportune misure conservative per recuperare e tutelare i crediti.

I fatti, pertanto, rientravano nella fattispecie della grave irregolarità rappresentata dalla mancanza di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili ex art. 2086 c.c., in grado di rilevare tempestivamente la presenza di segni di squilibrio economico-finanziario.

Nel caso specifico mancavano gli strumenti che fossero in grado di rilevare tali squilibri, non solo a livello consuntivo, bensì anche in via previsionale, portando quindi l'impresa nell'impossibilità di far fronte alle future obbligazioni e minando la continuità aziendale (*going concern*) dell'impresa stessa.

La mancanza nell'adozione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili da parte dell'organo gestorio di una società che si trova in situazione di crisi rappresenta, come visto precedentemente e come conferma il tribunale, una grave irregolarità che impone la nomina di un amministratore giudiziario. Tuttavia, la mancata adozione di assetti da parte di una società in condizioni di equilibrio rappresenta per la giurisprudenza un'irregolarità addirittura più grave (in virtù del loro carattere previsionale).

La giurisprudenza ritiene che la mancata adozione di adeguati assetti da parte degli amministratori costituisca una grave irregolarità e che questa comporti la revoca dello stesso organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario.

Allo stesso tempo, le condotte degli amministratori in contrasto con quanto stabilito dall'art. 2086 c.c. diventano oggetto della denuncia al Tribunale per il fondato sospetto di gravi irregolarità nella gestione (2409 c.c.) da parte dell'organo di controllo, il quale ha l'obbligo di attuare quest'azione qualora lo ravveda necessario in virtù dei suoi doveri di vigilanza ex art. 2403 c.c.

Tutto ciò vale senza dubbio per le società che si trovano in condizioni di squilibrio economico finanziario, tuttavia, ciò che rende questa pronuncia di grande interesse è il fatto che la società in questione si trova in un contesto differente, ovvero in uno stato non ancora di crisi.

Come sappiamo, la predisposizione degli adeguati assetti risponde *in primis* alla necessità sostanziale di prevenire un'eventuale crisi proprio da parte degli amministratori in una situazione di normali condizioni, prima che si arrivi ad una condizione conclamata di crisi o di insolvenza in cui, con l'assenza degli opportuni provvedimenti, si vedrebbe interrotta l'attività e liquidata la società.

L'obbligo di predisporre assetti adeguati ex art. 2086 c.c. risulta, quindi, particolarmente significativo proprio per le imprese che ancora si trovano in condizioni di equilibrio economico-finanziario, proprio perché il corretto funzionamento degli assetti permette alla società e, in concreto, agli amministratori di intercettare i segnali precoci di crisi, così da poter intervenire tempestivamente.

Tutto ciò trova conferma ed è previsto dall'art. 3 CCII, infatti, tramite gli indici di crisi lì specificati si è in grado di individuare l'insorgenza della crisi, ovviamente qualora gli assetti siano adeguati.

L'importanza degli adempimenti ex art. 2086 c.c. si manifesta anche sul piano delle sanzioni e, in particolare, tramite la denuncia ex art. 2409 c.c.

Tale denuncia ha visto ampliare il proprio ambito di applicazione proprio in seguito all'emanazione del Codice della Crisi, in quanto lo strumento è stato ampliato anche nei confronti delle S.r.l.; mentre, rimane da sempre uno strumento fortemente usato nelle società di capitali per l'accertamento dell'adeguatezza degli assetti e le generali irregolarità gestorie.

Questa pronunzia, innescata proprio da una denuncia da parte del collegio sindacale, tenta di *“rimuovere le gravi irregolarità al fine di assicurare al sistema delle società una gestione in linea con le aspettative e gli interessi dei soci, dei creditori e in generale della collettività”* e, tra queste irregolarità citate, come visto, vi è proprio l'inerzia degli amministratori nelle verifiche contabili (valutazione e riscossione dei crediti) e la mancata adozione di misure in grado di rilevare tempestivamente la crisi.

In poche parole, sono gravi irregolarità sia la mancanza di assetti, l'inadeguatezza degli assetti stessi e, inoltre, la mancata verifica periodica in merito alla loro adeguatezza.

L'estensione degli atti che possono essere oggetto di denuncia ex art. 2409 c.c. da un chiaro segnale dell'ampiezza dei poteri del collegio sindacale, il quale è legittimato a svolgere la propria attività di controllo e vigilanza dall'art. 2403 c.c.

Di seguito si riportano le parti più rilevanti della pronunzia:

“Reputa il Tribunale che le restanti condotte denunciate dal ricorrente, seppur almeno in parte cessate, siano ciononostante ancora gravi e attuali, perché in realtà esse appaiono la conseguenza dell'assenza di un adeguato assetto organizzativo, contabile ed amministrativo, compatibile con le dimensioni e le caratteristiche proprie dell'impresa e finalizzato alla rilevazione tempestiva di eventuali sintomi di squilibrio economico-finanziario e della salvaguardia della continuità aziendale.

In particolare, sotto il profilo contabile, le condotte denunciate rivelano come la società non possieda un efficace sistema di gestione dei crediti commerciali.

Invero, proprio dall'esame del bilancio 2022 emergono delle anomalie che non possono essere trascurate nel contesto delle valutazioni da compiere ai sensi dell'art. 2409 c.c.

In particolare, non pare si sia proceduto a nessuna operazione di rettifica contabile alla luce dei costi pacificamente sostenuti per finalità extrasociali da taluni soggetti che hanno gestito o che erano e sono vicini a chi ha gestito la Società prima dell'ultimo avvicendamento.

(...) Già tali elementi inducono il sospetto che non sia adottata una adeguata analisi di bilancio, necessaria per verificare la situazione economica, finanziaria e patrimoniale della società.

Ritiene il Tribunale che l'assenza di un adeguato assetto organizzativo, contabile e amministrativo rappresenti una grave irregolarità, anche-anzi, soprattutto- in una impresa in situazione di equilibrio economico finanziario: "Gli adeguati assetti, infatti, sono funzionali proprio ad evitare che la impresa scivoli inconsapevolmente verso una situazione di crisi o di perdita della continuità, consentendo all'organo amministrativo di percepire tempestivamente i segnali che preannunciano la crisi, consentendogli in tal modo di assumere le iniziative opportune.

In altri termini, la violazione della obbligazione di predisporre adeguati assetti è più grave quando la società non si trova in crisi, come (apparentemente) nel caso della Società XXX anche perché, del resto, proprio in tale fase essa ha le risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili e amministrative.

(...) In conclusione, ritiene il Tribunale che la domanda del ricorrente sia fondata limitatamente agli aspetti appena evidenziati, trattandosi di condotte che, in astratto, costituiscono fatti di mala gestio compiuti dall'organo amministrativo, di cui devono essere accertati in concreto i presupposti.

Allo stato, pertanto, è necessario procedere alla nomina di un professionista che proceda senza indugio alla ispezione della amministrazione della società con i seguenti compiti:

- verifica dell'esistenza di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ex art. 2086 c.c., valutando a tal fine ed a titolo meramente esemplificativo:*
- l'esistenza di un organigramma aggiornato;*
- l'esistenza di un mansionario;*
- l'esistenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali;*
- l'adozione di un budget e di strumenti di natura previsionale;*
- la presenza di strumenti di reporting e la redazione di un piano industriale;*
- la predisposizione di una compatibilità generale che consenta di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e di compiere una adeguata analisi di bilancio;*
- la previsione di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare;*
- verifica degli atti posti in essere dall'amministratore per il superamento del contratto di comodato oneroso con la XXX s.r.l.;*
- verifica dell'esistenza di irregolarità contabili o amministrative indicando, in caso positivo, gli interventi correttivi necessari.*

L'organo ispettivo nel procedere agli accertamenti potrà acquisire dalla società qualsiasi elemento utile ed accedere a qualsiasi dato o atto in possesso di soggetti pubblici o privati, per cui è sin d'ora autorizzato”⁶⁷.

*Tribunale Cagliari, 19 Gennaio 2022, Sezione speciale Imprese – I. Tamponi Presidente
– N. Caschili Estensore – Sigg. G.G.P., S.R. e A.S. e Cooperativa A.M.*

La vicenda specifica ha luogo a seguito di una denuncia al Tribunale (ex art. 2409 c.c.) presentata dai membri del collegio sindacale a seguito di verifiche condotte su istanza di alcuni soci in merito all'operato dell'organo gestorio.

In tale contesto, il tribunale di Cagliari, dopo aver proceduto ad un'ispezione della società, conferma quelle che sono le irregolarità ravvisate dal collegio sindacale tra cui, in particolar modo, l'inadeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili ex art. 2086 c.c.

Questa pronuncia rappresenta uno dei primi provvedimenti giudiziari in tema di adeguati assetti a seguito dell'emanazione del d.lgs. 12 gennaio 2019⁶⁸.

Tra le varie irregolarità riscontrate dall'organo di controllo, si annoverano principalmente indebite percezioni di denaro da parte dei componenti del Consiglio di Amministrazione e, più in generale, carenze relativamente alla struttura organizzativa, amministrativa e contabile della società.

Secondo il collegio sindacale, il *deficit* organizzativo dava sviluppo ad una serie di criticità come, ad esempio:

⁶⁷ Trib. Catanzaro Sez. spec. Impresa, 6 febbraio 2024

⁶⁸ Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza.

“i) irregolare funzionamento dell’organo gestorio, sotto il profilo dello svolgimento delle riunioni e della redazione dei verbali;

ii) mancanza di riscontri documentali e informativi da parte del consiglio alle richieste di chiarimento dell’organo di controllo;

iii) gestione “ambigua” delle morosità dei soci e dei crediti verso terzi;

iv) recesso di numerosi soci dalla cooperativa, suscettibile di pregiudicare la continuità aziendale;

v) situazione conflittuale con il personale dipendente”⁶⁹.

È bene sottolineare, come si evince dal caso, l’applicabilità – ai sensi dell’art. 2409 c.c.- dello strumento del controllo giudiziario alle irregolarità gestorie in materia di adeguati assetti.

Il tema dell’inadeguatezza della struttura organizzativa dell’impresa, a seguito dell’aggiornamento dell’art. 2086 c.c., è diventato uno dei profili più trattati della disciplina del D.lgs. n 14/2019.

Nella sentenza del Tribunale di Cagliari si sottolinea fortemente la “funzionalizzazione” delle strutture organizzative per la rilevazione tempestiva della crisi e per l’adozione degli idonei strumenti per la prevenzione degli squilibri economico-patrimoniali.

Il Collegio istituito dal Tribunale rileva l’importanza che gli assetti adeguati assumono in situazioni in cui la società ancora versi in stato di equilibrio economico-finanziario, a tal punto da stabilire che, in società che già versano in stato di crisi, la mancanza di adeguati assetti risulti addirittura meno grave rispetto alla fattispecie precedente.

⁶⁹ T. Franca, commento alla sentenza 14 aprile 2021 del Tribunale di Cagliari, in “Giurisprudenza commerciale” n. 2/2023

La pronunzia sancisce infatti che *“una volta manifestatasi la crisi, sfuma la gravità della adozione di adeguati assetti e viene in massimo rilievo, invece, la mancata adozione di uno degli strumenti previsti dall’ordinamento per fronteggiarla”*⁷⁰.

Nel caso specifico, le carenze organizzative che caratterizzano l’inadeguatezza degli assetti sono principalmente due: da una parte, il fatto che l’inerzia degli amministratori nel recupero dei crediti dipendesse da un sistema di gestione inefficace e non in grado di monitorare le posizioni creditorie aperte e, dall’altra, le grandi difficoltà riscontrate dall’organo di controllo e, poi, dall’ispettore nell’accedere alle informazioni societarie.

A queste principali irregolarità si aggiungono, poi, altre procedure e processi che l’ispettore considera l’impresa totalmente sprovvista.

Si riporta un estratto della relazione dell’ispettore dove vengono elencate le varie inadeguatezze degli assetti:

- *“Inadeguatezza dell’assetto organizzativo: organigramma non aggiornato e difetta dei suoi elementi essenziali; assenza di un mansionario; inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l’ordinaria gestione dell’impresa (ufficio amministrativo); assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.*
- *Inadeguatezza dell’assetto amministrativo: mancata redazione di un budget di tesoreria; mancata redazione di strumenti di natura previsionale; mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera; assenza di strumenti di reporting; mancata redazione di un piano industriale.*

⁷⁰ Sentenza del Tribunale di Cagliari, 14 aprile 2021

- *Inadeguatezza dell'assetto contabile: la contabilità generale non consente di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci; assenza di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare; analisi di bilancio unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione; mancata redazione del rendiconto finanziario*⁷¹.

L'esito dell'ispezione condotta sulla società rileva la quasi totale mancanza di assetti organizzativi, amministrativi e contabili, il che significa che le scelte assunte dagli amministratori non venivano eseguite secondo un processo decisionale ponderato e razionale ma, al contrario, in via pressoché arbitraria.

Tra le questioni che riguardano la predisposizione degli assetti organizzativi ex art. 2086 c.c. assume particolare rilevanza l'eventuale applicabilità della *business judgement rule* che, tuttavia, non è stata presa in considerazione dal decreto in esame (a differenza della recente giurisprudenza di merito).

Per quanto riguarda il tema del riparto delle responsabilità, l'accertamento di un deficit di struttura organizzativa e la presenza di un danno, configureranno in capo agli amministratori l'insorgere di responsabilità solo qualora ne venisse dimostrato il nesso di causalità.

Per quanto riguarda, invece, le figure degli organi delegati, su quest'ultimi che sono preposti alla cura degli assetti, graverà una responsabilità di tipo commissivo, od omissivo, per l'eventuale inadempimento dei doveri ex artt. 2086 e 2381 c.c.

⁷¹ Relazione dell'ispettore

La prova liberatoria non si conforma con la sola dimostrazione dell'avvenuta predisposizione degli adeguati assetti, ma sarà invece necessario esplicitare il processo decisionale che è stato sviluppato nell'istituzione degli assetti in questione.

Se non è possibile dimostrare la bontà del processo decisionale, i deleganti saranno chiamati a rispondere per inadempimento, non essendo stati in grado di fornire prova del corretto adempimento degli obblighi valutativi sugli assetti.

Il decreto del Tribunale di Cagliari conclude, infine, con la nomina di un amministratore giudiziario – mantenendo, dunque, in carico il Consiglio di Amministrazione – e l'ordine di adottare adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili entro il termine di 150 giorni, sotto la supervisione e il controllo dello stesso amministratore giudiziario.

CAPITOLO 4: Assesment integrato degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili dell'impresa. Il modello Ernest Young

L'obbligo dell'imprenditore di predisporre adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili ex art. 2086 c.c., rappresenta un elemento imprescindibile della *ratio* che si trova dietro la complessa riforma della normativa sulla gestione della crisi d'impresa.

Il legislatore, con questa riforma, cambia la propria prospettiva e decide di agire in un'ottica *forward looking*; dunque, l'obiettivo è proprio quello di potenziare e implementare gli strumenti che siano in grado di cogliere con largo anticipo eventuali segnali di anomalie gestionali che, se non venissero trattati e gestiti tempestivamente, potrebbero portare l'impresa a sviluppare una situazione di squilibrio economico-finanziario e, addirittura, causa la perdita del *going concern*.

L'ottica *forward looking* prevede che gli amministratori, e l'imprenditore più in generale, nella sua attività di gestione, abbandonino il tradizionale modello di direzione basato meramente sull'analisi dei risultati e, dunque, improntato su una logica *ex-post*, per impostare un metodo alternativo necessario per ottenere uno strumento gestionale solido ed affidabile in grado di individuare prontamente le eventuali minacce che si insinuano quotidianamente.

Come visto, ad oggi molte imprese non sono dotate degli adeguati assetti ex art. 2086 c.c. e ciò comporta, oltre ad una violazione delle disposizioni normative, una maggiore difficoltà nell'individuare tempestivamente i segnali di disequilibrio economico-finanziario che potrebbero portare ad una situazione di crisi.

Per predisporre gli assetti organizzativi gli amministratori o, eventualmente, gli organi delegati, devono avvalersi di adeguate competenze derivanti dalle scienze aziendali, dalla normativa secondaria e dai regolamenti.

Infatti, l'imprenditore deve pianificare e programmare scientemente tutte le attività da svolgere all'interno dell'organizzazione per essere, poi, in grado di creare la giusta configurazione di assetti che meglio si adatti alle caratteristiche intrinseche dei processi e dei prodotti (natura) e alle dimensioni dell'impresa.

In poche parole, si tratta di operare una vera e propria opera di restyling delle strutture portanti dell'impresa, ovvero di tutti quei processi decisionali, di quei comportamenti e di quelle procedure che permettono di garantire la prosecuzione a tempo indefinito della continuità aziendale tramite il monitoraggio costante dell'andamento della stessa.

Con grande frequenza, tuttavia, le imprese non godono degli strumenti necessari per predisporre tali assetti; molto spesso, infatti, soprattutto nelle imprese meno sviluppate (come, ad esempio, alcuni *family business*) il management non presenta le competenze aziendalistiche richieste.

Per sopperire a tali problematiche, le imprese possono fare ricorso alla consulenza di professionisti ed esperti, nel caso specifico la Società Ernest Young (o, anche, EY), la quale attraverso un approccio integrato di *assessment* riesce a supportare metodologicamente il management al fine di impostare degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili coerenti con la dimensione e la natura dell'attività svolta dall'impresa.

Il supporto metodologico della Società EY è condotto considerando le *best practice* in materia e, soprattutto, quanto previsto da fonti di "*soft law*" quali, ad esempio, le norme

di comportamento del collegio sindacale di società non quotate, i documenti di ricerca della fondazione nazionale dei commercialisti, il codice di corporate governance e altri.

4.1 Il modello dell'approccio integrato

La definizione di “adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili” esprime distintamente l'idea della dimensione di un modello integrato che l'amministratore deve costruire ed utilizzare in modo efficiente ed efficace con l'obiettivo di raggiungere gli obiettivi prefissati.

Questo tipo di approccio integrato, tuttavia, non è solo funzionale all'implementazione degli adeguati assetti, bensì diventa molto utile anche nell'applicazione di altre norme che possiamo definire complementari come il D.lgs. n.231/2001⁷², la normativa in tema di sostenibilità, di antiriciclaggio, anticorruzione, ecc.

E inoltre, l'utilizzo dell'approccio integrato consente di efficientare i processi aziendali, le attività in termini di risorse e facilitare la condivisione delle informazioni attraverso una visione integrata.

La metodologia proposta prevede che lo studio venga eseguito mediante lo sviluppo di quattro diverse “*diretrici di analisi*”:

- *Sistemi informativi*: si procede con verifiche sull'adeguatezza in merito alla copertura del fabbisogno informativo interno, sulla struttura organizzativa già presente nell'impresa;

⁷² La *responsabilità amministrativa degli enti* è un concetto giuridico che implica la responsabilità di aziende, organizzazioni e enti pubblici per reati commessi dai loro rappresentanti o dipendenti. Questa responsabilità è regolata dal *D.Lgs. 231 del 2001*, che stabilisce che un ente può essere ritenuto responsabile per illeciti penali commessi nell'interesse o a vantaggio della società. Le conseguenze possono includere sanzioni pecuniarie e interdittive, come la sospensione delle autorizzazioni. Gli enti possono evitare questa responsabilità adottando modelli di organizzazione e gestione per prevenire reati.

- *Risk e compliance*: viene valutata l'organizzazione del sistema di controllo interno, l'implementazione del Modello 231 (MOG), l'efficacia del sistema di Enterprise Risk Management, ecc.;
- *Reporting e KPI*: si verifica il livello di profondità della reportistica, la coerenza dei destinatari rispetto alle informazioni e la frequenza con cui le stesse sono sviluppate, si valuta se sono stati presi in considerazione gli indicatori non finanziaria che più rilevano congruentemente alla natura dell'attività;
- *Policy e Procedure*: si analizzano le *policy* e le procedure presenti nei vari ambiti aziendali, partendo dalla funzione *HR*, al ciclo attivo, il ciclo passivo, la funzione *IT*, ecc.

A questo punto è necessario, partendo dalla normativa corrente e dalle *best practice*, individuare per ognuno degli ambiti considerati dei “*macro target-informativi*” che permettono di analizzare e approfondire la dimensione contabile, organizzativa e amministrativa della società.

Gli ambienti considerati sono ovviamente quello organizzativo, amministrativo e contabile e per ciascuno sono stati individuati i seguenti *macro target*:

Assetto contabile

- Sistema di Contabilità Generale;
- Bilancio Consolidato;
- Sistema di Contabilità Analitica;
- Sistema di Contabilità Industriale;
- Cicli Transazionali.

Assetto Organizzativo

- Organi Societari;

- Organizzazione Interna;
- Personale;
- Gestione dei Rischi;
- Sistema Normativo Interno (Codice Interno di comportamento).

Assetto Amministrativo

- Analisi storica di Bilancio;
- Inquadramento generale sui sistemi di Pianificazione, Monitoraggio e Reporting;
- Processo di formazione del Piano Industriale, del Budget, del Forecast, del Report;
- Individuazione dei KPI appropriati.

4.2 Le fasi progettuali del modello

L'approccio metodologico appena illustrato è stato articolato in due fasi progettuali principali che sono la “*Comprensione della situazione attuale e Definizione del target*” e la “*Rilevazione di eventuali GAP*”.

- *Comprensione della situazione attuale e Definizione del Target:*

è la fase iniziale del processo di approccio integrato, infatti, il primo *step* prevede la presenza di un *team* caratterizzato da competenze diversificate e trasversali che, utilizzando gli strumenti messi a disposizione da normativa, *best practice* e *soft law* in tema di adeguati assetti, supportano metodologicamente il *Management* aziendale nella definizione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili “*Target*”.

Si procede, poi, con un'accurata analisi della situazione attuale dell'impresa, individuando quindi il livello di implementazione e strutturazione dei propri assetti organizzativi, amministrativi e contabili. In altri termini si effettua uno studio dei modelli,

sistemi, procedure già presenti nell'impresa, se ne valuta l'efficacia e l'efficienza anche attraverso interviste ai soggetti preposti.

In poche parole, potremmo definire questa fase iniziale come il vero e proprio “*Assesment*”, ovvero un processo di raccolta e di analisi che ha come scopo o fine una valutazione.

- *Rivelazione di eventuali GAP:*

è il secondo momento dell'approccio metodologico integrato, sulla base di quanto rilevato e raccolto durante la fase di *assesment*, il *team* di consulenti supporterà metodologicamente il *Management* nell'evidenziazione di eventuali *GAP* in ambito organizzativo, amministrativo e contabile tra la situazione *AS IS* e la situazione *Target* (o *TO BE*).

In questa fase dello studio si applica un approccio analitico e dettagliato per identificare i *GAP* rispetto alle *best practice* di settore. L'obiettivo di questo approccio è proprio quello di analizzare i “*macro target-informativi*”, attribuendo a ciascuno di essi un punteggio che misura l'adeguatezza degli assetti già presenti in azienda, fornendo così una visione globale dei processi aziendali nella loro versione *AS IS* e permettendo, in base ai punteggi, di individuare gli assetti che ancora non risultano adeguati e, allo stesso tempo, in confronto alle *best practice*, permette di individuare quelli che risultano totalmente assenti. Ad ogni *macro target* vengono assegnati due diversi punteggi, da una parte il “*punteggio obiettivo*” e dall'altra il “*punteggio assegnato*”.



Fonte: presentazione Ernest Young

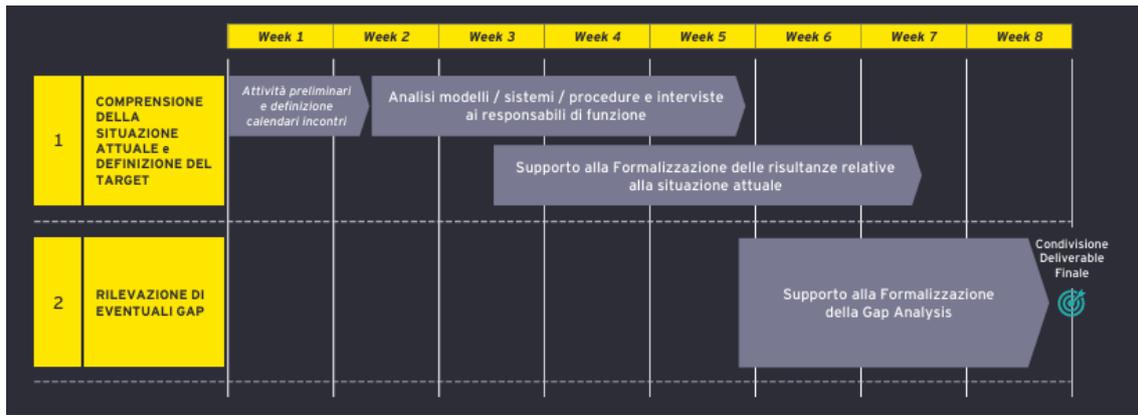
Il primo rappresenta il punteggio massimo ottenibile dalla società nel caso di pieno presidio dei *macro target-informativi* o dell'assetto *in toto* mentre, il secondo, rappresenta il punteggio ottenuto in funzione dell'effettivo presidio da parte della società.

4.3 Il deliverable finale

A conclusione delle fasi progettuali, verrà condiviso con la società un file *PowerPoint* che riporta i risultati delle analisi effettuate, ovvero la descrizione della situazione attuale (*AS IS*) con la mappatura dei *GAP* rispetto alla situazione *Target*.

Le tempistiche indicative per la produzione del deliverable di norma sono di circa otto settimane; tuttavia, ciò potrebbe subire importanti variazioni a causa del grado di complessità della società e dell'effettivo coinvolgimento dei soggetti interni preposti alle funzioni.

Di seguito si riporta una timeline che rappresenta la ripartizione nel tempo delle attività che compongono il processo di assesment integrato.



Fonte: presentazione Ernest Young

In seguito alla consegna e al recepimento del *deliverable*, i consulenti supportano il *management* nella predisposizione del macro-target nella sua versione più adeguata e coerente in base alla natura e alla dimensione dell'impresa, affinché quest'ultimo riesca a raggiungere il punteggio obiettivo che gli è stato assegnato.

Una volta che tutti i *macro target* vengono modificati correttamente, si può affermare che la società presenta degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati.

Conclusione

Come visto nel corso della presente trattazione, il tema dell'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili ha assunto assoluta rilevanza con l'emanazione del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza.

Proprio in quest'ottica, si ha avuto modo di sottolineare nel corso dell'elaborato, non solo la necessità di questi assetti ma, soprattutto, l'opportunità che essi rappresentano. Tali obblighi, infatti, non solo aiuteranno le imprese ad efficientare i processi aziendali e le varie attività in termini di risorse e condivisione delle informazioni ma, soprattutto, serviranno da ora in poi anche per rilevare tempestivamente i segnali di crisi.

Sul punto basta riportare la giurisprudenza di merito degli ultimi anni, secondo cui con gli adeguati assetti di cui oggi è fatto obbligo, molte imprese avrebbero potuto rilevare preventivamente i segnali di squilibrio economico-finanziario prima che lo stesso dirigesse l'impresa verso uno stato di crisi conclamata.

Con il presente elaborato si è cercato di dare una risposta ad alcuni interrogativi che accompagnano una disciplina così innovativa come quella della crisi d'impresa in materia di adeguati assetti, primo fra tutti il tema della loro adeguatezza e, poi, l'applicabilità del principio della *Business Judgment Rule*.

Lo stesso legislatore continua ad apportare aggiornamenti alla disciplina, come ad esempio nel caso del correttivo introdotto dal D.lgs. n.83/2022, il quale ha abolito il sistema delineato dal vecchio art. 13 CCII in merito agli indici di allerta previsti dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili.

Infine, con l'ultimo capitolo, si è tentato di proporre un modello di *assessment* predisposto dalla società di consulenza Ernest Young, tramite il quale a seguito di un approccio

integrato di *assessment e gap analysis* si giunge allo sviluppo di una fotografia della situazione *AS IS* dell'impresa e alla mappatura dei *gap* rispetto alla situazione *Target* o *TO BE*.

BIBLIOGRAFIA

ABRIANI, ROSSI, Nuova disciplina della crisi d'impresa e modificazioni del codice civile: prime letture, in Società, 2019

AMADUZZI, Il sistema d'impresa nelle condizioni del suo equilibrio e del suo andamento, Signorelli, Roma, 1949

AMATUCCI, Adeguatezza degli assetti, responsabilità degli amministratori e Business Judgment Rule, in Giur. comm., 2016,

S. AMBROSINI, L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di allerta nel quadro normativo riformato, in Crisi d'impresa e Insolvenza, 2019

F. AMIGONI, I sistemi di controllo direzionale, Giuffrè, 1979

ASSONIME, Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti di allerta, Circ. n. 19/2019

BARTALENA, Le azioni di responsabilità nel codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, in Fallimento, 2019

P. BASTIA, Sistemi di pianificazione e controllo, Bologna, 2008

P. BASTIA, Crisi aziendali e piani di risanamento, Giappichelli, Torino, 2019

BASTIA, RICCIARDIELLO, Gli adeguati assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale, in Banca, Impresa e Società, n.3/2020

BARCELLONA, Business judgement rule e l'interesse sociale nella crisi, Milano, Giuffrè, 2020

M. BENEDETTI, Gli "assetti organizzativi adeguati" tra principi e clausole generali. Appunti sul nuovo art. 2086 c.c., in Rivista delle società, n. 5-6, 2023

BIANCA, I nuovi doveri dell'organo di controllo tra codice civile e Codice della Crisi, in Dir. fall., 2019

BISIGNANO, Appunti in tema di adeguatezza degli assetti amministrativi, organizzativi e contabili nelle società bancarie e responsabilità degli amministratori, in Dir. fall., 2022

BUONOCORE, Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto del codice civile, in Giur. Comm., 2006, 1.

BUTA, Gli obblighi di segnalazione dell'organo di controllo e del revisore nell'allerta sulla crisi di impresa, in Nuove leggi civ. comm., 2019

CAGNASSO, Gli assetti adeguati nella s.r.l., in Assetti adeguati e modelli organizzativi, opera diretta da IRRERA, Bologna, 2016

CAPELLI, Il diritto societario transitorio e gli assetti adeguati nell'emergenza, in Analisi Giuridica dell'Economia, 2020

COSTANZI, Denuncia al Tribunale, assetti organizzativi adeguati e società quotate: alcuni spunti critici, in Il Societario, 29 settembre 2022

DE MARI, Gli assetti organizzativi societari, in Assetti adeguati e modelli organizzativi nella corporate governance delle società di capitali, IRRERA, Zanichelli, 2016

DI CIOMMO, La responsabilità civile di inizio millennio. Il caso del nuovo art. 2086 c.c. in tema di responsabilità di imprenditore e amministratori, in "Danno e resp.", 2022, 413 ss.

R. DI TORREPADULA, Le “gravi irregolarità” nell’amministrazione delle società per azioni, Milano, Giuffrè, 2005

D’ORAZIO, Denuncia al tribunale ex art. 2409 c.c., in Il processo societario, Milano, Giuffrè, 2006

FAUCEGLIA, Il nuovo diritto della crisi e dell’insolvenza, Torino, 2019

FERRARINI, Controlli interni e strutture di governo societario, in Il nuovo diritto delle società, Torino, Utet, 2007

FONDAZIONE NAZIONALE DI RICERCA DEI COMMERCIALISTI, Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: Check-list operative

FONDAZIONE NAZIONALE DI RICERCA DEI COMMERCIALISTI, Norme di comportamento del Collegio Sindacale di Società non quotate

FORMISANI, Business judgment rule e assetti organizzativi: incontro (e scontri) in una terra di confine, in Riv. Soc., 2018

FORTUNATO, Assetti organizzativi e crisi d’impresa: una sintesi, in Rivista ODC, 2021, pp. 549 ss

FORTUNATO, Codice della crisi e Codice civile: impresa, assetti organizzativi e responsabilità, in Rivista delle società, 2019

FRASCINELLI -VERNERO, Il ruolo degli adeguati assetti organizzativi per l’emersione precoce della crisi aziendale, Relazione al convegno su “Il Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza”, Torino, 2 aprile 2019

GAROFALO, Sugli “assetti adeguati” di cui al secondo comma dell’art. 2086 cod. civ., in Foroplus, 2023

GUATRI, Crisi e risanamento delle imprese, Giuffrè, 1986

IRRERA, Profili di corporate governance della società per azioni tra responsabilità, controlli e bilancio, 2009

IRRERA, Assetti adeguati e modelli organizzativi nella corporate governance delle società di capitali, Zanichelli, 2016

JORIO, Note minime su assetti organizzativi, responsabilità e quantificazione del danno risarcibile, in *Giurisprudenza commerciale*, 2021

KUTUFA, Adeguatezza degli assetti organizzativi e responsabilità gestoria, in *Amministrazione e controllo nel diritto delle società*, Torino, 2010

KUTUFÀ, Emergenza e crisi d'impresa: profili problematici e snodi interpretativi, in *Riv. Dir. Soc.*, 2021

LIBERTINI, Principio di adeguatezza organizzativa e disciplina dell'organizzazione della società a controllo pubblico, in *Giur. Comm.*, 2021, 1

MASTURZI, La ridefinizione delle competenze degli amministratori negli strumenti di regolazione della crisi, in *Dir. fall*, 2024

MERUZZI, Il riparto di responsabilità per inadeguatezza organizzativa, in “Le azioni di responsabilità nei confronti degli amministratori di società di capitali”, a cura di De Poli e Romagnoli, Pacini, 2020

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*, 2022

MIRONE, L'organizzazione dell'impresa societaria alla prova del codice della crisi: assetti interni, indicatori e procedure di allerta, in *Rivista ODC*, 2020

MONTAGNANI, Crisi dell'impresa e impossibilità dell'oggetto sociale, in Riv. dir. comm., 2013

MONTALENTI, Assetti organizzativi e organizzazione dell'impresa tra principi di corretta amministrazione e business judgment rule: una questione di sistema, in Dir. Soc., 2021

MOZZARELLI, Appunti in tema di rischio organizzativo, in Amministrazione e controllo nel diritto delle società, Torino, Giappichelli, 2010

PANIZZA, Adeguati assetti organizzativi, amministrativi, contabili per prevenire la crisi

PATTI, Crisi d'impresa e responsabilità degli amministratori di società, in Fallimento, 2018

L. PETRONE, La governance d'impresa e gli adeguati assetti, in Crisi d'Impresa, n. 3/2024

PRESCIANI, Il dovere di istituire assetti adeguati ex art. 2086 c.c., in N. leggi. Civ. comm., 2019

RABITTI, Responsabilità de deficit organizzativo, in Assetti adeguati e modelli organizzativi, diretto da Irrera, Bologna, Zanichelli, 2016

RANALLI, Adeguatezza degli assetti organizzativi. "Indicatori" e prevenzione della crisi tra tecnica e diritto, in Crisi d'impresa

RENNA, Responsabilità degli amministratori di società di capitale, Bologna, Zanichelli, 2021

RORDORF, Doveri e responsabilità degli amministratori delle società in crisi, in Società, 2013

ROSAPEPE, La responsabilità degli organi di controllo nella crisi d'impresa, in Giur. comm., 2013

SACCHI, La responsabilità gestionale nella crisi dell'impresa societaria, in Giur. Comm., 2014

S. SANZO- A. PETROSILLO, Adeguati assetti e responsabilità. Il nuovo diritto societario della crisi d'impresa, Giuffrè editore, 2021

SCIARELLI, Il sistema d'impresa, Cedam, Padova, 1985

SCOGNAMIGLIO, Recenti tendenze in tema di assetti organizzativi degli intermediari finanziari (e non solo), in Banca borsa titoli di credito, 2010

SENSI, Adeguati assetti organizzativi e continuità aziendale: profili di responsabilità gestoria, in Rivista delle società, 2017

SPOLIDORO, Note critiche sulla "gestione dell'impresa" nel nuovo art. 2086 c.c., in Riv. Soc., 2019

TABELLINI, Business judgment rule e scelte organizzative, in Giurisprudenza italiana, 2021

TINA, Insindacabilità nel merito delle scelte gestionali degli amministratori e rinuncia all'azione sociale di responsabilità, commento alla sentenza Trib. Milano, 10 febbraio 2000, in Giurisprudenza commerciale, 2001

VERNA, Strumenti per il nuovo assetto organizzativo delle società, in Società, 2019

VICARI, I doveri degli organi sociali e dei revisori in situazioni di crisi d'impresa, in Giurisprudenza commerciale, 2013

A. ZANARDO, La ripartizione delle competenze in materia di assetti organizzativi in seno al consiglio di amministrazione, in Assetti adeguati e modelli organizzativi nella corporate governance delle società di capitali.

G. ZAPPA, Tendenze nuove negli studi di Ragioneria, Milano, 1927