



BORSA DI STUDIO  
FONDAZIONE PICCATI MILANESE 2021

MARTA REVELLO

**D.Lgs. 14/2019**  
– riformulato art. 2086 c.c. –  
**Correlazione tra l'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile e la natura e le dimensioni dell'impresa anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale**

---

Fondazione  
Piero Piccatti e  
Aldo Milanese  
ORDINE DOTTORI  
COMMERCIALISTI  
ED ESPERTI CONTABILI  
TORINO

# **Prefazione**

**a cura di Luca Asvisio e Roberto Frascinelli**

*Presidente dell'ODCEC di Torino e Presidente della Fondazione PICCATTI MILANESE*

La FONDAZIONE PICCATTI-MILANESE dell'ODCEC di Torino in collaborazione con il Consiglio dell'ODCEC di Torino nell'ambito di progetti formativi (da attuarsi attraverso assegnazione di Borse di studio) vede il coinvolgimento di giovani studiosi così da poter fornire alla nostra Categoria alcuni strumenti per l'approfondimento di specifiche materie. Il presente progetto di ricerca relativo al tema "D.Lgs. 14/2019 – riformulato art. 2086 c.c. – Correlazione tra l'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile e la natura e le dimensioni dell'impresa anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale" redatto dalla dott.ssa Marta Revello tratta il principio di corretta amministrazione e nuovi obblighi per l'organo gestorio e di controllo in maniera organica ed esauriente. La ricerca si sofferma sugli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, richiamando i recenti aspetti normativi introdotti dal Legislatore nel nostro sistema giuridico (specie con riferimento all'art. 2086 c.c. rubricato "GESTIONE DELL'IMPRESA") individuandoli come lo strumento utile per rilevare tempestivamente la crisi di impresa e l'andamento della gestione. Infatti la disciplina dell'amministrazione e del controllo delle società è oggetto di specifica regolamentazione che vede da una parte i flussi informativi intesi come lo strumento essenziale per la governance e dall'altra considera l'insieme delle procedure e dei processi come strumenti finalizzati al corretto svolgimento della attività aziendale; la completa, tempestiva e attendibile rappresentazione contabile dei fatti di gestione permette la produzione di informazioni affidabili per le scelte gestionali e la predisposizione del progetto di bilancio.

La ricerca mette quindi in rilievo la necessità di considerare in maniera più rilevante gli aspetti aziendalistici della gestione del rischio soffermandosi poi sul "principio di proporzionalità" dove -in merito- il Legislatore non ha ritenuto opportuno definire particolari "modelli": ciò implica da un lato una ampia discrezionalità degli organi delegati nelle scelte della modulazione delle strutture organizzative e dall'altro la difficoltà circa l'espressione del giudizio di adeguatezza riferito agli assetti predisposti.

La FONDAZIONE PICCATTI-MILANESE e il Consiglio dell'ODCEC di Torino ritengono che la presente pubblicazione possa fornire -agli Iscritti interessati professionalmente alla tematica degli adeguati assetti e del principio di proporzionalità richiamato nel 2° comma dell'art. 2086 c.c.- un valido strumento operativo.

# Indice

<b>CAPITOLO 1</b> .....	<b>3</b>
PRINCIPIO DI CORRETTA AMMINISTRAZIONE: NUOVA CLAUSOLA GENERALE. L'APPARATO ORGANIZZATIVO IN CORRELAZIONE CON IL PARAMETRO DI ADEGUATEZZA .....	3
(ARTT. 2380 BIS 1°CO. E 2392 C.C.).....	3
1.a) Principio di corretta amministrazione e nuovi obblighi per gli Amministratori ex art. 2086 c.c.....	3
1.b) Riforma diritto societario e normativizzazione delle Best practices.....	5
1.c) L'importanza della compliance aziendale.....	7
1.d) Il ruolo dell'attività di monitoraggio dell'attività e della pianificazione finanziaria .....	8
1.e) Il Principio di corretta amministrazione dei Gruppi.....	12
1.f) Doveri di diligenza e responsabilità delle imprese (Risoluzione del Parlamento Europeo del 10.03.2021 -2020/2129-INL-).....	12
<b>CAPITOLO 2</b> .....	<b>15</b>
GESTIONE DEL RISCHIO .....	15
2.a) Il principio di corretta amministrazione e la gestione dei rischi .....	15
2.b) Tipologie di rischio.....	16
2.c) Il sistema dei controlli interni .....	17
2.d) Valutazione dei rischi e monitoraggio.....	19
2.e) Sostenibilità dell'attività di impresa .....	19
<b>CAPITOLO 3</b> .....	<b>21</b>
ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI .....	21
3.a) Definizione diverse tipologie di assetto.....	21
3.b) Obiettivi degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili .....	23
3.c) Soggetti coinvolti.....	23
<b>CAPITOLO 4</b> .....	<b>25</b>
PRINCIPIO DI PROPORZIONALITA' .....	25
4.a) introduzione al principio di proporzionalità .....	25
4.a.i) profili dimensionali.....	26
4.a.ii) natura e tipologia di società come vincolo dell'autonomia privata e della libertà di iniziativa economica.....	29
4.b) Adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili .....	34
4.c) Adeguatezza degli assetti e tessuto imprenditoriale italiano.....	44
4.d) Strumenti per l'implementazione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili.....	47

<b>CAPITOLO 5 .....</b>	<b>51</b>
FLUSSO INFORMATIVO .....	51
5.a) <i>Correlazione tra l'adeguatezza degli assetti e l'adeguatezza delle informazioni a disposizione</i> .....	51
5.b) <i>Processo di raccolta, validazione e trasmissione delle informazioni</i> .....	52
<b>CAPITOLO 6 .....</b>	<b>54</b>
COLLEGIO SINDACALE E REVISORE .....	54
6.a) <i>Relazione tra Collegio Sindacale e adeguati assetti</i> .....	54
6.b) <i>Il ruolo del Revisore</i> .....	55
6.c) <i>L'importanza di un adeguato scambio informativo tra Collegio Sindacale e Revisore</i> .....	55
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>57</b>

# Capitolo 1

**PRINCIPIO DI CORRETTA AMMINISTRAZIONE:** nuova clausola generale. L'apparato organizzativo in correlazione con il parametro di adeguatezza (artt. 2380 bis 1°co. e 2392 c.c.)

1.a) Principio di corretta amministrazione e nuovi obblighi per gli Amministratori ex art. 2086 c.c.

Il Legislatore con il comma 1 dell'art. 2380 bis c.c. ha attribuito agli Amministratori la gestione dell'impresa in via esclusiva e con l'art. 2392 c.c. ha ribadito anche la responsabilità che potrebbe ricadere su di loro a seguito dell'inadempimento di doveri previsti da legge e da statuto.

*Art. 2380 bis c.c.*

*(Amministrazione della società)*

*“La gestione dell'impresa spetta esclusivamente agli Amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. L'amministrazione della società può essere affidata anche a non soci. Quando l'amministrazione è affidata a più persone, queste costituiscono il Consiglio di Amministrazione. Se lo statuto non stabilisce il numero degli Amministratori, ma ne indica solamente un numero massimo e minimo, la determinazione spetta all'assemblea. Il consiglio di amministrazione sceglie tra i suoi componenti il Presidente, se questi non è nominato dall'assemblea.”*

*Art. 2392 c.c.*

*(Responsabilità verso la società)*

*“Gli Amministratori devono adempiere i doveri ad essi imposti dalla legge e dall'atto costitutivo con la diligenza del mandatario, e sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza di tali doveri, a meno che si tratti di attribuzioni proprie del comitato esecutivo o di uno o più Amministratori.*

*In ogni caso gli Amministratori sono solidalmente responsabili se non hanno vigilato sul generale andamento della gestione o se, essendo a conoscenza di atti pregiudizievoli, non hanno fatto quanto potevano per impedirne il compimento o eliminarne o attenuarne le conseguenze dannose.*

*La responsabilità per gli atti o le omissioni degli Amministratori non si estende a quello tra essi che, essendo immune da colpa, abbia fatto annotare senza ritardo il suo dissenso nel libro delle adunanze e delle deliberazioni del Consiglio, dandone immediata notizia per iscritto al Presidente del Collegio Sindacale. “*

La riforma della Crisi di Impresa (D.Lgs. 14/2019) ha sottolineato i doveri in capo agli organi di amministrazione e controllo al fine di incrementare l'attenzione rivolta alla tempestiva rilevazione della crisi e al monitoraggio costante della continuità d'azienda.

Il D.Lgs. n. 14/2019 introduce con l'art. 375, comma 2, una modifica al Codice Civile prevedendo l'integrazione del comma 2 all'art 2086 c.c.; il nuovo comma evidenzia il dovere in capo all'Amministratore dell'istituzione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

L'articolo 1 del DL 118/2021 ha prorogato i termini dell'entrata in vigore del Codice della Crisi, prevedendo un differimento al 16.5.2022 di quanto previsto dal D.Lgs. 14/2019 complessivamente inteso e al 31.12.2023 dell'applicazione degli strumenti di allerta e composizione assistita (art. 12-25, Titolo II, del D.Lgs. 14/2019).

Si precisa però che l'obbligo, introdotto dall'art. 389 co.2 del D.Lgs. 14/2019 che ha modificato l'art. 2086 c.c., di istituire per tutte le società un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato a natura e dimensioni dell'impresa è già in vigore dal 16.3.2019.

Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili sono stati individuati dal Legislatore come lo strumento utile per rilevare tempestivamente la crisi e per monitorare l'andamento della gestione.

Si riporta di seguito il contenuto del comma 2 dell'articolo 2086 c.c.:

*“L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di 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, nonché' di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.”*

L'art. 2086 c.c., prevedendo il dovere in capo all'Amministratore di istituire l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, eleva quest'ultimo a elemento cruciale e distintivo della buona condotta dell'Amministratore e della corretta gestione aziendale.

Il Legislatore evidenzia, inoltre, non solo il compito di istituire l'assetto ma di istituire un assetto adeguato alla natura e alla dimensione dell'impresa; come vedremo in seguito l'Amministratore nel rispetto dei suoi doveri dovrà però trovare un bilanciamento per non perdere la propria libera iniziativa nella gestione e, nello stesso tempo, rispettare i doveri a lui attribuiti e gli interessi da tutelare per la società.

Lo strumento degli adeguati assetti, pertanto, con questa ultima introduzione diventa paradigma di buona condotta; la gestione per essere adeguata e organizzata non può prescindere dall'istituzione di adeguati assetti, al fine di monitorare la continuità e prevenire tempestivamente la Crisi.

Gli adeguati assetti sono stati individuati dalla Riforma della Crisi come lo strumento più appropriato per garantire un'organizzazione che tuteli gli interessi e la continuità aziendale, strumento utile a prevenire il verificarsi di rischi a danno della società.

Inoltre, il concetto di assetto organizzativo, amministrativo e contabile si riferisce all'organizzazione generale dell'impresa, coinvolgendo ogni funzione e ogni soggetto operante a livello societario.

Con la Riforma della Crisi di Impresa viene ulteriormente sottolineata la responsabilità degli Amministratori nei confronti della società, dei creditori e dei terzi; la responsabilità potrebbe scaturire a causa dell'inadempimento al dovere di amministrare con diligenza e lealtà e ai generali doveri previsti dalla legge e dallo statuto.

Nel caso di Crisi di impresa le ipotesi di responsabilità degli Amministratori per i compiti gestori a loro attribuiti potrebbero essere ricondotte ai seguenti tre comportamenti:

- a) aver cagionato il danno o aggravato la crisi di impresa;
- b) aver tardivamente percepito i sintomi di crisi e non avere ad essi reagito tempestivamente;
- c) aver fatto un utilizzo in modo non corretto degli strumenti per fronteggiare o limitare la crisi.

Pertanto agli organi di amministrazione, a seguito delle modifiche sopra descritte, si chiede di gestire l'azienda non più solo con la diligenza del buon padre di famiglia, ma con una responsabilità professionale, che li conduca ad una gestione razionale, prudente e adeguata, con l'obiettivo di salvaguardare il patrimonio della società, curare e monitorare la continuità aziendale. È pertanto necessario dotare la società degli strumenti adeguati per poter garantire un monitoraggio costante delle condizioni della gestione aziendale, per ridurre i rischi di impresa ad un livello accettabile oltre che prevenire tempestivamente il verificarsi di anomalie della gestione e sintomi di crisi e al fine di intervenire, in caso di necessità, in via tempestiva ed efficace con i rimedi necessari.

### 1.b) Riforma diritto societario e normativizzazione delle *Best practices*

Con la Riforma del 2003 il Legislatore aveva attribuito maggiore importanza alla nozione dell'"agire in modo informato" sensibilizzando gli organi societari all'informazione e alla trasparenza.

L'approccio volto alla diffusione delle informazioni e alla procedimentalizzazione dell'attività aziendale era paradigma dell'agire informato al fine di migliorare l'efficienza aziendale e facilitare anche la ricostruzione di profili di responsabilità.

Pertanto, con le modifiche all'articolo 2381 c.c., la Riforma del 2003 aveva attribuito nuovi poteri/doveri in capo agli organi delegati, focalizzando l'attenzione sull'importanza della buona gestione e sulla necessità di organizzare in modo adeguato l'impresa.

Si riporta a seguire il testo dell'art. 2381 c.c. ante Riforma 2003 e il testo in vigore dopo la riforma:

#### **Art. 2381 c.c. (ante Riforma 2003)**

**2381 - Comitato esecutivo e Amministratori delegati** *"Il Consiglio di Amministrazione, se l'atto costitutivo o l'assemblea lo consentono, può delegare le proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo composto di alcuni dei suoi membri, o ad uno o più dei suoi membri, determinando i limiti della delega. Non possono essere delegate le attribuzioni indicate negli articoli 2423, 2443, 2446 e 2447."*

### **Art. 2381 c.c. (post Riforma 2003)**

*“2381 - Presidente, comitato esecutivo e Amministratori delegati.*

*Salvo diversa previsione dello statuto, il Presidente convoca il Consiglio di Amministrazione, ne fissa l'ordine del giorno, ne coordina i lavori e provvede affinché adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i consiglieri. 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.*

*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.*

*Non possono essere delegate le attribuzioni indicate negli articoli 2420-ter, 2423, 2443, 2446, 2447, 2501-ter e 2506-bis.*

*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 centottanta giorni, 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.*

*Gli Amministratori sono tenuti ad agire in modo informato; ciascun Amministratore può chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società.”*

Dal confronto dei due testi è evidente la volontà del Legislatore di formalizzare e definire in un perimetro chiaro l'operato degli organi delegati; in questa occasione viene anche introdotto il tema degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

In seguito alla Riforma il concetto di adeguatezza inizia ad essere considerato un parametro per mezzo del quale giudicare l'operato dell'Amministratore; infatti, da quel momento l'adeguatezza non riveste più i connotati di elemento di buona gestione ma viene considerata principio essenziale per guidare l'impresa in modo efficiente e prudente.

Si può pertanto rilevare che la Riforma societaria del 2003 abbia portato alla normativizzazione delle -fino ad allora considerate- “*best practices*”, rendendole regole generali di diritto comune.

Alla base di queste novità si colloca il principio secondo il quale gli Amministratori, nel loro operato, devono essere guidati da comportamenti etici; l'organizzazione dell'impresa, inoltre, deve essere strutturata nel rispetto del principio di *early warning*, grazie ad un costante monitoraggio dei flussi di cassa con la redazione di cash flow e rendiconti finanziari periodici e la gestione dell'attività deve necessariamente avere una visione prospettica.



Comportamenti che si allontanano da tali principi potranno essere causa di responsabilità nei confronti degli Amministratori se non correttamente giustificati e se si trovano a cagionare un danno alla società a causa di una *mala gestio*.

Nel rispetto dell'obbligo di corretta amministrazione le scelte di gestione devono essere conformi ai criteri di razionalità economica e di ragionevolezza, le scelte degli Amministratori devono essere razionali e ragionevoli, gli stessi devono operare con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico.

Come si parlerà di seguito, è insito nella società il rischio di impresa, è però compito degli organi gestori saper valutare costantemente i rischi che provengono dall'esterno e dall'interno della società (esogeni ed endogeni) per limitarne gli effetti e saperli gestire come rischi accettabili.

La diligenza dell'Amministratore diventa pertanto anche un criterio di verifica dell'operato dell'Amministratore, non solo più un fattore di buona condotta.

Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili creano una connessione tra la riforma del 2003 - che aveva iniziato a mutare le *best practices* in regole di diritto comune, focalizzando l'attenzione sull'importanza della gestione secondo principi di razionalità e ragionevolezza - e la Riforma della Crisi di impresa che sottolinea il dovere degli Amministratori di agire con la diligenza professionale, enfatizzando l'istituzione di adeguati assetti organizzativi anche in funzione della tempestiva rilevazione e gestione della crisi: gli adeguati assetti diventano così lo strumento che meglio concretizza il processo di normativizzazione delle *best practices*.

### 1.c) L'importanza della compliance aziendale

Operare nel rispetto della *Compliance* aziendale significa gestire la società nel rispetto delle norme e delle regole imposte dalla legge, dallo statuto e dalle regole specifiche di settore.

La gestione deve essere guidata secondo i principi di (i) *forward looking* e (ii) *early warning*, ovvero una gestione che sappia prevedere l'evoluzione del business e allo stesso tempo monitori costantemente la continuità aziendale per prevenire tempestivamente il verificarsi di anomalie della gestione o l'emergere di sintomi di crisi.

La gestione per essere tale deve essere strutturata su una corretta serie di procedure, deve essere presente una chiara e formalizzata separazione dei ruoli e delle responsabilità e i flussi informativi tra i vari organi e funzioni devono essere tempestivi ed efficienti.

L'Amministratore in tal modo non potrà azzerare il rischio di impresa, che per natura è ineliminabile in quanto insito nell'attività imprenditoriale, e neppure salvare totalmente la società da problematiche e danni che potranno verificarsi nella vita dell'impresa, ma potrà condurre una gestione *compliant* con i principi richiesti dalla norma e dalle regole del settore e potrà portare ad un livello accettabile il rischio di impresa e tutelare l'Amministratore dalle azioni di responsabilità a cui è esposto, in quanto egli potrebbe dimostrare -grazie ai processi e alle procedure implementate sulla base di scelte razionali e prudenti- che la causa del danno non sia la *mala gestio*.

Il rispetto della Compliance è connesso al settore in cui la società opera. Le norme di settore più comuni sono le seguenti:

- Tutela del Consumatore
- Antiriciclaggio
- Qualità e certificazione (cd. Iso9001)
- Sicurezza sul posto di lavoro
- Sicurezza informatica
- Privacy, protezione e trattamento dei dati personali
- Responsabilità amministrativa delle persone giuridiche

I settori bancario e assicurativo hanno poi norme ulteriori specifiche:

- Normativa in materia di Trasparenza dei Servizi Bancari
- Normativa in contrasto con l'Usura
- Normativa europea in materia di mercati degli strumenti finanziari (Mi-FID)
- Normativa europea in materia di servizi di pagamento

#### 1.d) Il ruolo dell'attività di monitoraggio dell'attività e della pianificazione finanziaria

Tra gli obiettivi degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili che, come è stato anticipato, sono diventati strumento di buona gestione secondo le norme di diritto comune, vi sono anche il monitoraggio della continuità aziendale e la tutela del patrimonio da segnali di crisi, che potrebbero portare ad erodere il patrimonio aziendale.

Al fine di perseguire tali obiettivi è necessario organizzare l'attività per permettere agli organi delegati un continuo e tempestivo monitoraggio della gestione, grazie a procedure formalizzate e a flussi informativi efficienti.

La gestione deve garantire un esauriente ed efficace flusso informativo tra i vari organi societari e tra le diverse funzioni/aree funzionali che operano nei processi aziendali.

Le informazioni devono essere attendibili e tempestive per garantire con congruo anticipo l'emergere di anomalie e sintomi di crisi.

Gli assetti organizzativi devono trovare un fondamento nella pianificazione strategica e nella pianificazione operativa, gli Amministratori non possono più prescindere dall'attuazione di un sistema di pianificazione e controllo nella gestione aziendale.

La pianificazione deve essere vista come uno strumento per valorizzare la catena del valore, mediante il quale la società fissa degli obiettivi strategici che mira a perseguire.

Il primo passo verso la programmazione si instaura nell'individuazione degli obiettivi, a seguire diventa necessario pianificare l'operatività che permetta di raggiungerli e metta in condizione la società di riuscire a perseguirli.

In questa fase si passa alla pianificazione operativa, che influenza l'operatività aziendale e le varie funzioni.

Periodicamente è poi fondamentale controllare i risultati della programmazione, monitorando i risultati a consuntivo delle azioni programmate rispetto ai dati previsti, grazie all'attività di reporting e di analisi degli scostamenti.

A consuntivo potremmo raggiungere risultati che si discostano da quelli preventivati: in questo caso è ragionevole mettere in atto una procedura di analisi degli scostamenti, per indagare le ragioni tecniche, industriali o di mercato che hanno causato tale scostamento; le cause possono essere molteplici, per esempio le variazioni di mercato, cambiamenti nelle abitudini dei consumatori, oscillazioni inaspettate dei prezzi di materie prime e servizi. In questa fase ci si interroga sulle ragioni degli scostamenti, con l'obiettivo di programmare manovre correttive.

La pianificazione si costruisce a seguito di un'attenta analisi di settore, una valutazione del contesto in cui l'azienda opera, per individuarne gli elementi endogeni ed esogeni che potrebbero influenzare la gestione; a tal proposito si evidenzia che nell'ottica di una visione *forward looking* il controllo non deve essere più interpretato come un'attività a posteriori, a "giochi ormai chiusi", deve al contrario essere un controllo preventivo, che sia di supporto alla programmazione nella fase iniziale e nel corso dell'attività grazie ad un costante monitoraggio.

Il controllo preventivo permette agli organi delegati di attuare con congruo anticipo azioni correttive.

L'attività di controllo pertanto non deve essere più solo il momento delle valutazioni finali ma deve essere strumento propedeutico alla realizzazione della strategia.

Sul tema si innesca il dovere degli Amministratori di agire con ragionevolezza e prudenza in quanto non si può gestire una società in modo coscienzioso e prudente in assenza di una programmazione delle strategie da perseguire e di una pianificazione finanziaria che metta la società in condizione di attuarle.

Pertanto l'attività di pianificazione e controllo può essere considerata elemento chiave di una gestione razionale e incentrata sul principio del *forward looking*.

Come per l'implementazione degli assetti organizzativi amministrativi e contabili anche per l'attività di pianificazione si deve far riferimento alla complessità della società, alla sua dimensione e alla sua natura, in quanto società di piccole dimensioni necessiteranno di un sistema di pianificazione e controllo più semplificato, mentre per realtà più evolute sarà necessaria l'implementazione di un sistema altamente dettagliato e ingegnerizzato, arrivando talvolta all'implementazione di procedure specifiche e approfondite anche a livello delle singole funzioni.

Dal punto di vista operativo quanto detto si declina inizialmente nello strumento del Piano industriale, che individua un progetto di indirizzo per l'attività in un arco di tempo pluriennale; la società può evidenziare nel piano le proprie strategie, quali ad esempio l'espansione in un nuovo mercato, lo sviluppo di nuovi prodotti, l'integrazione con altre aziende.

Il Piano permette alla società di proiettare la propria strategia in un arco temporale più esteso, lo stesso trova poi nel *Business Plan* la declinazione economico-finanziaria al fine di indirizzare la gestione dal punto di vista delle grandezze economico-patrimoniali e finanziarie in un orizzonte di medio lungo periodo.

La fase di programmazione deve articolarsi in tre attività: (i) la formalizzazione di procedure, che permettano fin dall'attività di breve periodo di perseguire gli obiettivi, (ii) la responsabilizzazione degli attori dell'attività aziendale

(iii), l'attribuzione di risorse in quanto l'attribuzione di attività operative, declinate nella formalizzazione delle procedure, non può prescindere dall'attribuzione di responsabilità in capo ai soggetti operativi.

Altro elemento fondamentale di una buona programmazione è l'attribuzione di risorse idonee in capo alle varie funzioni (in termini di personale e di disponibilità finanziarie) e ancor più la valutazione del come reperire le risorse necessarie: emerge così l'importanza della pianificazione finanziaria per quanto concerne le disponibilità economiche.

Una volta pianificate le strategie e assegnate le risorse necessarie la società potrebbe anche decidere di implementare un sistema premiale a favore dei soggetti che perseguono le finalità di crescita aziendale al fine di incentivare gli stessi e gratificarli per il loro operato.

Questo modo di fare impresa può stimolare nuove idee e incentivare il raggiungimento degli obiettivi, grazie anche ad uno scambio di informazioni proveniente dalle funzioni più operative e rivolte agli organi direttivi.

Nell'operatività quotidiana dell'attività aziendale la pianificazione si formalizza nel Budget, che a differenza del piano industriale, copre un arco temporale più contenuto, solitamente di un anno, e presenta allo stesso tempo un maggior grado di dettaglio delle informazioni rappresentate. In esso si prevedono performance monetarie di breve periodo con obiettivi più tangibili e dettagliati nel breve termine.

Un ruolo cruciale nell'attività di monitoraggio ricade sull'assetto contabile, in quanto è fondamentale il cosiddetto *data quality*, i dati ricavati dai processi contabili, che costituiscono l'assetto contabile, devono essere completi, affidabili e tempestivi. Solo così l'assetto contabile si potrà considerare adeguato e potrà essere strumento per il monitoraggio e la pianificazione finanziaria prospettica.

I dati contabili hanno un ruolo fondamentale nella gestione della società in quanto: (i) a consuntivo rendicontano i risultati della gestione e dell'attività svolta, fornendo agli Amministratori e ai soci numeri ed evidenze dei risultati ottenuti dall'operatività; (ii) in via prospettica - a livello di budget - permettono di avere un dato storico su cui basare le previsioni e stimare lo sviluppo economico, al fine di comprendere con congruo anticipo le necessità e i bisogni della società.

Per avere un'attività di *budgeting* e di *reporting* efficaci sono necessarie adeguate procedure contabili, che consentano la disponibilità di informazioni affidabili, in modo da consentire una corretta rilevazione degli obiettivi di budget e dei dati a consuntivo.

È pertanto necessario che gli strumenti contabili siano strumenti evoluti, sempre parametrati alla dimensione societaria, in modo da non garantire solo la contabilizzazione nel rispetto della norma ma essere supporto per valutazioni di carattere gestionale.

Per poter orientare la propria gestione ad un sistema di pianificazione e controllo ci si deve strutturare con un sistema contabile che permetta l'utilizzo dei dati contabili come strumento affidabile all'approccio *forward looking*.

Allo stesso tempo la Riforma della Crisi di impresa focalizza l'attenzione sulla necessità per le società di adottare un approccio *forward looking* che permetta (i) di prevedere, con ragionevole attendibilità, l'evoluzione del business, conoscendo in tal modo anticipatamente le necessità e i bisogni della gestione, (ii) monitorare la continuità aziendale, (iii) evitare o almeno individuare tempestivamente l'emergere di una situazione di crisi.

Al fine di un costante monitoraggio si raccomanda che la società:

- (i) rediga situazioni a consuntivo con dati economici, patrimoniali e finanziari con cadenza almeno trimestrale
- (ii) analizzi gli scostamenti con i dati preventivati a budget
- (iii) rediga il calcolo degli indici di allerta con i dati periodici a consuntivo<sup>1</sup>

L'attenzione degli Amministratori, oltre che sull'andamento del *business*, deve focalizzarsi anche sul fabbisogno finanziario della società e per questo alla pianificazione finanziaria aziendale.

Grazie alla pianificazione finanziaria la società mira a conseguire:

- un equilibrio finanziario tra impieghi e fonti di capitale in modo che gli investimenti e le spese trovino la giusta copertura finanziaria;
- un equilibrio monetario tra entrate e uscite di cassa per mantenere la liquidità aziendale.

La pianificazione finanziaria può essere:

- a medio-lungo termine (3-5 anni);
- a breve termine (1 anno).

La **pianificazione finanziaria di medio-lungo termine** in genere è realizzata attraverso i bilanci previsionali che non presentano un grado di dettaglio elevato. Per avere maggiori informazioni si ricorre invece ai budget di cassa infrannuali<sup>2</sup>.

La **pianificazione nel breve periodo** ha un grado di dettaglio maggiore e un orizzonte temporale, in genere, di un anno e si realizza con i budget di cassa mensili con i quali si prevedono i singoli incassi e pagamenti.

Il budget di cassa deve:

- pianificare le entrate e uscite di cassa, prevedendo eventuali insufficienze di liquidità;
- trovare le opportune coperture alle insufficienze di cassa;
- verificare a consuntivo gli scostamenti tra quanto stimato e quanto ottenuto al fine di migliorare la pianificazione successiva;
- determinare quali siano le migliori forme di finanziamento a cui si può accedere tra le diverse alternative in funzione anche della durata del finanziamento.

---

<sup>1</sup> Guida CNDCEC, *Crisi d'impresa, Gli indici dell'allerta*, 20.10.2019

<sup>2</sup> Fonte Cerved, articolo "La pianificazione finanziaria: meglio avere le idee chiare anche per chiedere un finanziamento" di ottobre 2018

## 1.e) Il Principio di corretta amministrazione dei Gruppi

Il comma 1 dell'art. 2497 c.c. cita *“Le società o gli enti che, esercitando attività di direzione e coordinamento di società, agiscono nell'interesse imprenditoriale proprio o altrui in violazione dei principi di corretta gestione societaria e imprenditoriale delle società medesime, sono direttamente responsabili nei confronti dei soci di queste per il pregiudizio arrecato alla redditività ed al valore della partecipazione sociale, nonché nei confronti dei creditori sociali per la lesione cagionata all'integrità del patrimonio della società. Non vi è responsabilità quando il danno risulta mancante alla luce del risultato complessivo dell'attività di direzione e coordinamento ovvero integralmente eliminato anche a seguito di operazioni a ciò dirette.”*

In merito al ruolo della capogruppo sul tema degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili la Fondazione Nazionale dei Commercialisti in un documento del 30.06.2016 aveva sostenuto che spetta alla capogruppo (i) valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile del gruppo nel suo complesso; (ii) predisporre i piani strategici, industriali e finanziari, nonché i budget annuali del gruppo; (iii) esaminare e approvare preventivamente quelli delle società che ne fanno parte e inoltre le operazioni sul capitale delle stesse, o quelle di trasformazione, fusione o scissione, gli atti di disposizione delle partecipazioni, le operazioni concernenti l'acquisto o la cessione di aziende o di rami di esse, l'assunzione o la concessione di finanziamenti oltre determinati importi, la stipulazione di patti parasociali e, in generale, tutte le operazioni di maggior rilevanza economica, patrimoniale e finanziaria; (iv) valutare, sulla base della relazione degli organi delegati ex art. 2381, 5° comma, c.c., il generale andamento della gestione del gruppo<sup>3</sup>.

Pertanto, rientrano nei doveri della Capogruppo i seguenti compiti:

- definire le linee strategiche, nonché i programmi finanziari e produttivi del gruppo;
- attuare una preventiva raccolta delle informazioni di mercato prima dell'avvio di nuove operazioni, valutando, in base ad esse, l'entità e la natura dei rischi connessi e la possibilità di finanziamento delle operazioni, effettuando, infine, un'analisi comparativa tra rischi, costi e benefici immediati e futuri;
- emanare direttive;
- fornire istruzioni;
- richiedere atti di gestione alle società sottoposte per perseguire l'interesse di gruppo considerato nel suo complesso, tenendo conto delle conseguenze prodotte sulla singola società diretta e coordinata.

## 1.f) Doveri di diligenza e responsabilità delle imprese (Risoluzione del Parlamento Europeo del 10.03.2021 -2020/2129-INL-)

Restando sul tema della responsabilità, si evidenzia come anche il Parlamento europeo in questi ultimi mesi abbia proposto alla Commissione una

---

<sup>3</sup> Fondazione Nazionale Commercialisti, “La disciplina dei gruppi di società: attività di direzione e coordinamento, profili di responsabilità e lite temeraria”, Roma, 30 giugno 2016

direttiva che promuova l'attenzione alla diligenza nello svolgimento dell'attività imprenditoriale e alla responsabilità per le azioni che possono ledere l'ambiente e i diritti umani.

La richiesta del Parlamento Europeo viene sollevata alla luce dei seguenti dati:

- secondo i dati elaborati dall'Organizzazione Internazionale del Lavoro (OIL) nel mondo si registrano circa 25 milioni di vittime da lavoro forzato, 152 milioni di vittime del lavoro minorile, 2.78 milioni di decessi all'anno per malattie professionali;
- le imprese hanno in generale una limitata consapevolezza degli impatti sui minori delle loro operazioni;
- i cambiamenti climatici incidono negativamente sul pieno ed effettivo esercizio dei diritti umani;
- secondo uno studio condotto dalla Commissione, attualmente soltanto il 37% delle imprese esercita la dovuta diligenza in materia di ambiente e diritti umani.

La richiesta del Parlamento Europeo è diretta all'istituzione di un sistema di monitoraggio e controllo della gestione del business per assicurare che lo stesso sia svolto con diligenza e nel rispetto della tutela dell'ambiente e dei diritti dell'uomo. Coloro che operano nel mercato dovrebbero dare dimostrazione di condurre l'azienda con la diligenza e la responsabilità nel rispetto di questi diritti.

Alle imprese deve essere richiesta l'elaborazione di una strategia di business diligente e responsabile che prevenga ed eviti impatti negativi potenziali o effettivi sui diritti umani, sull'ambiente e sulla buona *governance*.

Il Parlamento nel suo scritto ritiene che nel momento in cui le imprese attueranno la dovuta diligenza, le stesse potranno trarne vantaggio nel lungo termine grazie ad una migliore condotta aziendale incentrata sulla prevenzione dei danni e non sulla riparazione.

La Direttiva è rivolta alle

- (i) grandi imprese soggette al diritto di uno Stato membro o stabilite nel territorio dell'Unione;
- (ii) tutte le PMI quotate in borsa e ad alto rischio;
- (iii) grandi imprese, PMI quotate in borsa e PMI che operano in settori ad alto rischio.

Come per gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili anche in questo caso è richiesta la proporzionalità nel rispetto della norma, in quanto: *“la proporzionalità è integrata nel processo di dovuta diligenza, in quanto quest'ultimo è subordinato alla gravità e alla probabilità degli impatti negativi che un'impresa potrebbe causare o a cui potrebbe contribuire o essere direttamente collegata, al suo settore di attività, alle sue dimensioni, alla natura e al contesto delle sue operazioni, anche a livello geografico, al suo modello*

aziendale, alla sua posizione nella catena del valore e alla natura dei suoi prodotti e servizi <sup>4</sup>".

Anche in questo caso è richiesta una formalizzazione dei processi e dei rapporti, la Direttiva chiede alle imprese di istituire un processo interno di mappatura della propria *catena del valore*<sup>5</sup>, per individuare i rapporti e gli sforzi proporzionati e commisurati.

---

<sup>4</sup> Risoluzione del Parlamento europeo del 10 marzo 2021 recante raccomandazioni alla Commissione concernenti la dovuta diligenza e la responsabilità delle imprese (2020/2129(INL)).

<sup>5</sup> "Catena del valore": tutte le attività, le operazioni, i rapporti d'affari e le catene di investimento di un'impresa, comprese le entità con le quali l'impresa intrattiene un rapporto d'affari diretto o indiretto, a monte e a valle, e che: a) forniscono prodotti, parti di prodotti o servizi che contribuiscono ai prodotti o servizi dell'impresa stessa o b) ricevono prodotti o servizi dall'impresa. Fonte: Risoluzione del Parlamento europeo del 10 marzo 2021 recante raccomandazioni alla Commissione concernenti la dovuta diligenza e la responsabilità delle imprese (2020/2129(INL)).



## Capitolo 2

### GESTIONE DEL RISCHIO

#### 2.a) Il principio di corretta amministrazione e la gestione dei rischi

Il concetto di rischio è connesso al principio di corretta amministrazione, in quanto il rischio di impresa non può essere azzerato perché è fisiologico nell'attività d'impresa anche a causa dell'aleatorietà dell'ambiente e del mercato in cui la stessa opera; pertanto lo stesso può solo essere ridotto ad un livello accettabile grazie alla corretta amministrazione e ad una gestione dell'impresa strutturata su principi di diligenza, ragionevolezza e razionalità.

Il principio della diligenza nell'operato degli Amministratori crea una connessione tra il concetto di gestione dei rischi, inteso come monitoraggio costante dei possibili rischi, e la corretta amministrazione, in quanto non esiste corretta amministrazione che garantisca un'adeguata gestione dei rischi che non sia fondata su scelte e comportamenti diligenti.

Pertanto gli organi gestori devono avere un approccio proattivo al fine di:

- (i) individuare preventivamente i fattori di rischio, esterni e interni, per la società per ciascun processo produttivo e organizzativo;
- (ii) prevenire azioni al fine di minimizzare gli effetti negativi e massimizzare le opportunità
- (iii) portare il rischio ad un livello "accettabile"<sup>6</sup>.

Il sistema di gestione del rischio si articola in due fasi:

- 1) RISK ASSESSMENT (Processo di valutazione): osservare la società nella sua globalità per cogliere i fattori di rischio esterni e interni a cui può essere esposta. Si tratta del processo volto ad assicurare l'individuazione, l'analisi e la gestione di tutti i rischi che potrebbero ricadere sull'impresa.
- 2) RISK MANAGEMENT: adottare procedure e strumenti in grado di riconoscere, mitigare e gestire i rischi. Si tratta del processo attraverso il quale affrontare i rischi legati all'attività con lo scopo di ottenere dei benefici durevoli.

È necessario conoscere i potenziali aspetti positivi e negativi di tutti i fattori che possono influenzare l'organizzazione e l'efficienza dell'impresa, con l'obiettivo di ridurre le probabilità di fallimento e l'incertezza nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il "*risk management*" è un processo graduale e continuo, nel quale ogni funzione della società viene coinvolta, la strategia d'impresa viene influenzata

---

<sup>6</sup> "Per **accettabile** deve intendersi quando controlli ulteriori rispetto a quelli già in essere avrebbero un costo superiore al danno potenzialmente derivante dal verificarsi degli eventi negativi da prevenire."

Articolo Eutekne del 21.10.2015, Benedetta PARENA.

e si analizzano i potenziali rischi con uno sguardo al passato, al presente e al futuro.

La società può vedere nel processo di “*risk management*” uno strumento per incrementare il valore dell’organizzazione aziendale, minimizzando le inefficienze e potenziando un’efficace organizzazione e una strategia rivolta al futuro.

La gestione dei rischi aziendali permette di:

- (i) ridurre le perdite causate da eventi aleatori
- (ii) incrementare il grado di efficienza dell’organizzazione
- (iii) ottimizzare l’impiego delle risorse interne
- (iv) aumentare la conoscenza di minacce/opportunità sul mercato

L’analisi dei possibili rischi permette alla società di potenziare i controlli per i rischi considerati più elevati e semplificarli per i rischi di natura minore, al fine di rendere più efficiente ed efficace l’organizzazione aziendale, focalizzando gli sforzi e gli impegni dove più necessari, grazie ad una propedeutica analisi del contesto.

Si possono individuare rischi “governabili”, che la società ritiene di poter prevedere e gestire grazie al sistema di controllo interno, ed altri su cui l’impresa può avere meno controllo. Per quest’ultimi è necessario che la società si doti di presidi che - in caso di necessità - possano contenere e gestirne gli effetti.

La società mediante un *as-is analysis* procede alla mappatura degli strumenti e dei presidi di cui dispone nell’organizzazione interna al fine della gestione dei rischi, individua eventuali carenze tramite una *gap analysis* della propria struttura rispetto all’efficienza massima e al termine della procedura si attiva per implementare il sistema al fine di colmare e superare le inefficienze.

Per rischio si intende la pericolosità di un evento e il grado di rischio si determina dal prodotto tra:

probabilità che l’evento accada (P) x gravità dell’impatto (G)

Qualsiasi iniziativa implica potenzialmente eventi e decisioni che possono causare effetti positivi ed effetti negativi.

La probabilità che l’evento accada deve già tener conto delle misure cautelative adottate dalla società.

## 2.b) Tipologie di rischio

Il Rischio può essere declinato nelle seguenti categorie:

- (i) Rischio inerente – è il rischio che grava in assenza di qualsiasi azione in grado di alterare la probabilità e/o l’impatto del rischio stesso. Rappresenta la massima perdita realizzabile in seguito al suo manifestarsi e alla mancanza di azioni tese a limitarne gli effetti (impatto lordo).

- (ii) Rischio residuo – è il rischio che permane a seguito delle azioni di mitigazione del rischio inerente (impatto netto riconducibile ai fattori di rischio)
- (iii) Rischio accettabile – è il rischio ridotto ad un livello riconosciuto «tolerabile» dall'impresa

I Rischi aziendali appartengono a varie categorie quali, a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- di business (es. controllo degli investimenti);
- finanziari (es. variazioni nei tassi di interesse);
- strategici (es. errato posizionamento sul mercato);
- operativi (es. furto dei dati sensibili);
- di credito (es. inadempienza da parte dei propri creditori);
- reputazionale (es. *brand management*);
- sostenibilità produttiva (es. tematiche ambientali);
- lavorativi (ovvero di natura infortunistica);
- legali (mancato rispetto di leggi, normative e regolamenti);
- informatici e tecnologici

## 2.c) Il sistema dei controlli interni

Tra gli obiettivi della Corporate Governance rientra l'adeguata gestione del rischio.

Il codice di Autodisciplina<sup>7</sup> per le società quotate ha definito il sistema dei controlli come l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi cui la società è esposta.

Lo stesso pertanto si potrebbe definire come: (i) lo snodo centrale dell'articolazione del potere di impresa e delle regole di responsabilità; (ii) il fulcro degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

La struttura del sistema dei controlli interni varia sulla base della grandezza della società, mentre le medio- grandi imprese sono molte volte dotate di tre livelli di controllo: (i) controlli di primo livello, (ii) controlli di secondo livello, (iii) controlli di terzo livello, che spiegheremo meglio di seguito; invece le piccole -medie imprese sono solitamente meno strutturate e con minore, a volte anche assente, separazione di ruoli e una scarsa formalizzazione delle procedure.

---

<sup>7</sup> Redatto dal Comitato per la Corporate Governance promosso da Borsa Italiana, contiene raccomandazioni che costituiscono un modello di "*best practice*" per l'organizzazione ed il funzionamento delle società quotate italiane

Tornando ai diversi livelli di controlli, in modo sintetico, di seguito si evidenziano le caratteristiche di ciascun livello:

- controlli di primo livello: controlli assegnati alle funzioni operative dell'impresa. Le stesse hanno il compito di individuare, valutare e mitigare i rischi e modificare o integrare le procedure interne garantendo così la prosecuzione dell'attività sulla base degli obiettivi aziendali prestabiliti.
- controlli di secondo livello: controlli assegnati a figure diverse da quelle operative, con l'obiettivo di monitorare e semplificare l'implementazione del processo di *Risk management*, di assistere nella definizione dei target di esposizione al rischio e nella redazione dei report relativi ai rischi presenti nell'organizzazione. Sono istituite specifiche funzioni di *Compliance* per questo tipo di controlli.
- controlli di terzo livello: controlli che determinano una valutazione indipendente sul funzionamento dell'intero sistema di controllo interno. Di solito questa funzione è assegnata agli organi di controllo e vigilanza e all'*Internal audit*. La valutazione viene riferita direttamente al top management e all'organo amministrativo.

Un sistema di controllo interno per essere efficace deve garantire:

- la salvaguardia del patrimonio sociale;
- l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali;
- l'affidabilità delle informazioni fornite agli organi sociali ed al mercato;
- il rispetto di leggi e regolamenti nonché dello statuto sociale e delle procedure interne.

Come è stato anticipato, il sistema di controllo interno in un società è strettamente collegato alla corretta gestione e all'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Poiché questi ultimi devono essere strutturati su scelte razionali e ragionevoli, successive a un processo di valutazione e di verifica prudenziale, nel principio di corretta amministrazione è prevista tra le azioni di buona gestione anche la valutazione dei rischi e l'esame dei potenziali effetti negativi che un evento/una decisione/un'iniziativa potrebbe causare nell'organizzazione aziendale.

Per poter agire in questo modo gli Amministratori devono inoltre essere ben informati delle condizioni, dell'ambiente e dei vari aspetti societari.

Inoltre, si chiede alla società di agire in ottica preventiva, strutturandosi con strumenti adeguati a prevenire i rischi, piuttosto che a risolverne successivamente gli effetti. Diventa fondamentale il saper guardare al futuro, per prevenire gli effetti delle scelte e l'impatto che ricadrebbe sulla società.

## 2.d) Valutazione dei rischi e monitoraggio

Sino alla Riforma societaria del 2003 il sistema di controllo interno valutava i rischi sulla base di due tipologie di controllo: (i) controllo di merito e (ii) controllo di legalità.

Il primo si riferiva al controllo sull'opportunità e sulla convenienza economica dell'attività gestoria, entrando nel merito delle scelte gestorie. Nella seconda tipologia invece il controllo si focalizzava sul rispetto dello statuto e della Legge.

Con la Riforma societaria del 2003 il legislatore ha però introdotto anche il principio di corretta amministrazione e l'obbligo di dotare l'impresa di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Pertanto il sistema di controllo interno ha dovuto recepire anche questo ulteriore principio e integrare le precedenti tipologie di controllo con una terza, che prevedeva il controllo dei principi di corretta amministrazione, oltre che, alla verifica dell'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

La valutazione dei rischi trattata finora nelle società deve essere costantemente aggiornata, è pertanto necessario un monitoraggio costante dei profili di rischio potenziali per l'impresa.

L'ambiente e il mercato in cui le imprese operano sono una delle prime fonti di rischio, ed essendo dinamici e aleatori devono essere esaminati costantemente per evitare che nuovi rischi precedentemente non considerati emergano.

L'organo amministrativo costantemente deve:

1. chiedersi quali effetti possa provocare un'iniziativa, una decisione e scelta gestoria
2. incentivare il verificarsi degli effetti positivi e i benefici individuati
3. adeguare i controlli ai potenziali effetti negativi individuati; per far sì che al verificarsi possano essere gestiti al meglio salvaguardando l'organizzazione aziendale.

Nel momento in cui la valutazione dei rischi evidenzia la necessità di maggiori controlli sarà compito dell'organo gestorio adeguare il sistema di controllo nel modo più opportuno.

## 2.e) Sostenibilità dell'attività di impresa

Finora si è parlato di continuità dell'attività imprenditoriale, di sostenibilità dell'indebitamento finanziario e gestione dei rischi finanziari e di mercato.

Accanto a tutto questo tra le aziende anche di minori dimensioni si individua un'attenzione sempre più rilevante verso la finanza sostenibile che inizia ad essere considerata un parametro di valutazione delle società e uno strumento per creare valore a lungo termine.<sup>8</sup> Le aziende saranno chiamate a

---

<sup>8</sup> VERNERO P., ARTUSI M.F., PARENA B., *Banche e società quotate motori del risk governance e della compliance. ESG e rischi penali.*

indirizzare la loro attività, al fine di essere sostenibili, alle politiche inerenti il rispetto dell'ambiente e le tematiche sociali.

L'obiettivo è realizzare un modello di sviluppo che permetta alle generazioni attuali di raggiungere i propri obiettivi senza compromettere la possibilità alle generazioni future di sviluppare i propri.

L'impresa si potrà ritenere sostenibile nel momento in cui pondererà le proprie scelte di business non solo in direzione del profitto, ma anche analizzando gli impatti ambientali e sociali della propria attività e condividendo le scelte con i propri *stakeholders* in vista di una creazione di valore duraturo nel tempo e sostenibile. Non sarà più sufficiente l'impegno nel raggiungimento dei rendimenti finanziari senza un'attenzione alle politiche ambientali e sociali. Gli investitori, gli attori del mercato e gli istituti di credito faranno sempre più affidamento anche al rispetto dei fattori ESG e alla sostenibilità delle imprese presenti sul mercato.

A oggi per le imprese di dimensioni minori non vi è alcun obbligo che imponga il rispetto dei suddetti fattori, ma è inevitabile che tutte le imprese, incluse le PMI, indirizzino il proprio business anche in questa prospettiva, con l'obiettivo di migliorare il rapporto con tutti i soggetti coinvolti nel business, nel rispetto nelle politiche ambientali e sociali.

Il nuovo codice di Corporate Governance (CCG) presenta una definizione di successo sostenibile, quale *"l'obiettivo che guida l'azione dell'organo di amministrazione e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo altresì conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società"*<sup>9</sup>.

Le attività che, nel perseguire gli obiettivi che solitamente caratterizzano la gestione finanziaria, tengono in considerazione anche gli aspetti di natura ambientale, sociale e di governance vengono contraddistinte dall'acronimo ESG *"Environmental social governance"*, in questi casi si parla di investimento responsabile (IR).

Le attività sono esposte a rischi ambientali, sociali e di *governance* in modo non esaustivo, si può far riferimento al rischio di riscaldamento globale per quanto concerne l'ambiente, alle discriminazioni, alla salute o alla corruzione, rispettivamente per i rischi sociali e i rischi di governance.

In un'ottica di finanza sostenibile i fattori ESG diventano parte degli obiettivi perseguibili dall'azienda e gli stessi inizieranno ad essere considerati nella valutazione di un investimento per quanto concerne il rischio e il rendimento dello stesso.

Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili che il legislatore ha definito come strumento di *compliance* aziendale, grazie alla formalizzazione delle procedure e alle suddivisione di ruoli e responsabilità, dovranno rappresentare anche l'impegno della società al rispetto del principio di sostenibilità.

---

GIURISPRUDENZA PENALE WEB, 2021, 10

<sup>9</sup> Definizioni, Codice di Corporate Governance, Gennaio 2020, 4

## Capitolo 3

### ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI

#### 3.a) Definizione diverse tipologie di assetto

Il comma 2 dell'art. 2086 c.c., come già menzionato in precedenza, evidenzia il dovere in capo all'imprenditore di istituire tre specifiche tipologie di assetti: organizzativo, amministrativo e contabile.

Ciascuna tipologia focalizza l'attenzione su un particolare aspetto dell'impresa (l'organizzazione, la suddivisione delle funzioni, il sistema contabile), richiede la predisposizione di documenti specifici e l'analisi di informazioni caratterizzanti l'aspetto trattato e, a sua volta, fornisce informazioni e monitora dati specifici.

Di seguito si evidenziano le caratteristiche principali degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

#### i) Assetti organizzativi

Gli assetti organizzativi si riferiscono agli aspetti statico-strutturali dell'organizzazione dell'impresa in merito alla suddivisione di funzioni, competenze, poteri e responsabilità, evidenziano pertanto l'attribuzione delle responsabilità, le linee di dipendenza gerarchica, la suddivisione e la descrizione dei compiti attribuiti alle varie funzioni/ai vari soggetti operanti nell'impresa e alla rappresentazione del processo aziendale funzionale alla formazione e all'attuazione delle decisioni.

Come assetto organizzativo si intende pertanto, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità.<sup>10</sup>

Si trova una loro definizione anche nelle Norme di comportamento del Collegio Sindacale emanate dal CNDCEC, norma 3.5:

*"Il Collegio Sindacale vigila sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto organizzativo della società.*

*Per assetto organizzativo si intende: (i) il sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità, (ii) il complesso procedurale di controllo. Un assetto organizzativo è adeguato se presenta una struttura compatibile alle dimensioni della società, nonché alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, nonché alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale e possa quindi consentire, agli Amministratori preposti, una sollecita adozione delle misure più idonee alla sua rilevazione e alla sua composizione."*

<sup>10</sup> CNDCEC, Guida operativa "Attività di vigilanza del Collegio Sindacale delle società non quotate nell'ambito dei controlli sull'assetto organizzativo".

I principali strumenti che meglio formalizzano quanto sopra detto sono l'organigramma e il funzionigramma, che presentano una mappatura delle varie funzioni e le linee di dipendenza tra i soggetti operanti.

Il primo (l'organigramma) è una rappresentazione grafica che evidenzia le diverse aree o funzioni. Un esempio di informazione che si ricava è la suddivisione tra area amministrativa, produttiva e commerciale, oltre ad individuare l'esistenza di legami funzionali e gerarchici.

I modelli di rappresentazione della struttura organizzativa maggiormente utilizzate si riferiscono a:

- strutture di tipo gerarchico-funzionali
- strutture divisionali
- strutture funzionali

Il secondo (il funzionigramma), invece, focalizza l'attenzione su compiti e responsabilità attribuiti a ciascuna funzione/soggetto, in esso vengono definite le aree di competenza delle varie funzioni/soggetti operanti all'interno dell'organizzazione aziendale, individuando il soggetto responsabile e le eventuali varie articolazioni.

Grazie a questi strumenti si formalizza l'attività dell'impresa e si circoscrivono i compiti affidati alle diverse funzioni/ai diversi soggetti, i diversi ruoli presenti nell'organizzazione dell'impresa e le modalità con cui si eseguono le varie attività.

È importante che la suddivisione di ruoli e compiti sia chiara per garantire che le specifiche attività siano attribuite ed effettivamente eseguite da soggetti informati e con un grado di competenza e responsabilità adeguati al ruolo a loro assegnato, e che, inoltre, il potere decisionale sia assegnato e concretamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità.

## ii) Assetti amministrativi

Gli assetti amministrativi si riferiscono ad una dimensione dinamico-funzionale dell'impresa, in quanto si compongono dei processi e delle procedure che permettono e garantiscono il corretto svolgimento dell'attività di impresa e delle sue varie fasi.

Lo strumento che meglio rappresenta questo assetto è la formalizzazione delle procedure e dei processi utilizzati dalle varie funzioni dell'organizzazione aziendale (esempio: funzione produzione, funzione vendite, funzione marketing).

## iii) Assetti contabili

Gli assetti contabili sono la parte degli assetti amministrativi focalizzati nella traduzione contabile dei fatti di gestione, al fine di supportare e garantire sia un'attività di consuntivazione sia un'attività di programmazione.

Il sistema amministrativo-contabile può definirsi come l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Norma 3.7, delle *Norme di comportamento* del CNDCEC, in vigore dal 1.1.2021



L'attenzione è pertanto rivolta ad una corretta tenuta della contabilità, che permetta una rilevazione contabile tempestiva, completa e attendibile al fine di rappresentare i fatti di gestione e permettere l'implementazione di un sistema di *budgeting* e di previsione finanziaria.

Il sistema contabile adottato deve garantire la produzione di dati attendibili, validi e utili a supporto della conduzione dell'attività, delle scelte di gestione e della salvaguardia del patrimonio aziendale.

### 3.b) Obiettivi degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili

La riforma societaria del 2003 e l'integrazione dell'art. 2086 c.c., nel corso della Riforma della Crisi di impresa, elevano gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili a canone necessario di organizzazione interna dell'impresa, quale direttrice fisiologica dell'attività, strumento di controllo delle responsabilità e paradigma comune a tutte le imprese.

Gli stessi sono infatti strumento per un'efficiente gestione di impresa, che si individua nella corretta organizzazione dell'attività, in un'adeguata suddivisione gerarchica di ruoli e responsabilità, in un tempestivo controllo dei rischi al fine di preservare l'efficienza aziendale, attenta alla continuità dell'attività e ad anticipare o, quantomeno, cogliere sul nascere, segnali di squilibrio finanziario.

Pertanto, l'obbligo di corretta amministrazione si esplicita nell'obbligo dell'istituzione degli adeguati assetti.

Il richiamo ai principi di corretta amministrazione era già presente nell'art. 149 del T.U.F. e in altre norme di settore e principi di autodisciplina destinati a società quotate e a particolare settori quali settore bancario e finanziario, la novità risiede nell'esplicita estensione dell'attenzione al principio di corretta amministrazione a tutte le società.

Si può pertanto precisare che gli obiettivi degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili sono molteplici:

- Organizzazione e suddivisione dei ruoli adeguata affinché alle varie funzioni sia attribuito un adeguato livello di competenza e responsabilità, chiara definizione delle deleghe e dei poteri
- Implementazione di direttive e procedure adeguate affinché il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità
- Separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni, evidenza di eventuali inadempienze
- Monitoraggio continuo dei rischi di impresa e mantenimento dei rischi ad un livello accettabile per l'impresa
- Mantenimento della continuità aziendale e controllo costante della stessa
- Rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita di continuità aziendale.

### 3.c) Soggetti coinvolti

Ai sensi dell'art. 2381 c.c. i soggetti coinvolti nelle varie attività che riguardano gli assetti sono i seguenti e a ciascuno di essi è attribuito un compito specifico:

- I. Gli organi delegati: curano l'adeguatezza degli assetti; dal momento che a loro spetta la gestione dell'impresa e sono loro ad amministrare la società, nei limiti dei poteri attribuiti, hanno la possibilità di percepire le esigenze concrete e, pertanto, di predisporre e mantenere assetti adeguati all'impresa.  
Il loro ruolo è mantenere un'efficiente organizzazione dell'impresa, ponendo attenzione al sistema di controllo interno, sistema amministrativo e contabile, organizzazione dei flussi informativi.  
Hanno inoltre il compito di riferire al Consiglio di Amministrazione e al Collegio Sindacale informazioni in merito all'andamento della gestione e alla prevedibile evoluzione, con una periodicità di almeno sei mesi. Gli Organi delegati deliberano inoltre relativamente ai piani strategici industriali e finanziari della società.
- II. L'Organo delegante (Consiglio di amministrazione): valuta l'adeguatezza degli assetti; il costante monitoraggio dell'adeguatezza degli assetti deve essere effettuato dall'intero Consiglio di Amministrazione, ai sensi anche dell'art. 2381 comma 6 c.c., che sottolinea l'importanza dell'"agire informati" e la necessità di un flusso informativo adeguato.  
Il Consiglio di Amministrazione, esamina, quando elaborati, i piani strategici finanziari e industriali della società.
- III. Il Collegio Sindacale: vigila sull'adeguatezza degli assetti; ai sensi dell'art. 2403 c.c. il Collegio Sindacale ha il compito di vigilare sull'adeguatezza degli assetti e sul loro concreto funzionamento.

I compiti affidati a ciascun organo sono tra loro complementari e consequenziali in quanto sono tutti rivolti a un obiettivo comune che si individua nella corretta gestione.

## Capitolo 4

### PRINCIPIO DI PROPORZIONALITA'

#### 4.a) introduzione al principio di proporzionalità

Il Principio di proporzionalità è strettamente collegato al tema dell'adeguatezza degli assetti.

Nel prossimo paragrafo si tratta nello specifico il tema dell'adeguatezza. Focalizzando ora l'attenzione sul principio di proporzionalità si evidenzia che, insieme al principio di ragionevolezza, è alla base di un'organizzazione efficiente e adeguata alle diverse società, che per natura, complessità, settore e attività esercitata presentano esigenze differenti<sup>12</sup>.

Il legislatore, a tal proposito, non ha fornito agli organi delegati regole e indicazioni per predisporre adeguati assetti, ma ha lasciato a loro discrezione la scelta della modalità in cui adattare meglio alla singola realtà l'obbligo di predisposizione degli stessi<sup>13</sup>.

Pertanto, non è possibile far riferimento ad un "modello" di adeguati assetti assoluto e ottimale in quanto il legislatore non ha richiesto di predisporre gli assetti migliori possibili ma richiede i più adeguati relativi alla società nel rispetto della proporzionalità e della ragionevolezza.

Quanto sopra detto può avere due impatti al momento della predisposizione degli assetti:

- (i) ampia discrezionalità affidata agli organi delegati nell'adattare al meglio l'organizzazione aziendale alle esigenze e alle possibilità economiche e organizzative della società;
- (ii) difficoltà nel giudicare l'adeguatezza degli assetti predisposti.

Senza soffermarsi in questo paragrafo sul concetto di adeguatezza e sul momento in cui gli assetti possano essere considerati adeguati, temi che saranno approfonditi in seguito, si può dire che, in merito al giudizio sull'adeguatezza, il legislatore ha fornito alcuni parametri/variabili che (i) possono supportare gli organi delegati nella realizzazione, quale guida al rispetto di proporzionalità, (ii) possono aiutare nella valutazione dell'adeguatezza degli assetti in relazione alla specifica società.

Il Legislatore fornisce agli organi delegati e agli organi tenuti al controllo solo un "perimetro" che preveda, nella costruzione degli assetti, il rispetto di proporzionalità sulla base della natura e della dimensione dell'impresa, lasciando ampia autonomia nella progettazione.

È chiaro che non esiste un modello di assetti ideale o universale; nonostante questo però, l'ampia autonomia che il Legislatore ha concesso nella predisposizione degli stessi potrebbe provocare significative ricadute in termini di

---

<sup>12</sup> MERUZZI G., *L'adeguatezza degli assetti*, in AA.VV., *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, M.IRRERA (opera diretta da), Bologna, 2016

<sup>13</sup> RANALLI R., *Le misure di allerta. Dagli adeguati assetti sino al procedimento avanti all'OCRI*, Milano 2019

responsabilità degli organi societari, nel caso in cui fosse messa in discussione l'adozione degli assetti e la loro adeguatezza.

Pertanto, a tutela di tale rischio, per gli organi delegati in fase di predisposizione è consigliabile:

- (i) rifarsi a documenti di prassi, quali codici di autodisciplina, documenti elaborati da associazioni di categoria e di professionisti;
- (ii) motivare per iscritto le scelte intraprese in fase di predisposizione, scrivendo le motivazioni che hanno portato all'organizzazione di un determinato assetto;
- (iii) documentare con elaborati adatti l'interazione tra i vari organi societari per evidenziare le motivazioni, condivise tra gli organi, sottostanti le decisioni assunte al fine dell'adeguatezza degli assetti.

Pertanto nel momento in cui si realizzano gli assetti è necessario fare riferimento ai vari interessi della società che verranno coinvolti, in quanto si deve evitare di compromettere o aggravare l'efficienza della gestione, lasciando comunque agli organi delegati la libertà delle scelte gestorie.

In merito a quest'ultimo aspetto il principio di proporzionalità è inteso come il bilanciamento tra sacrificio dell'interesse di chi esercita l'attività di impresa e raggiungimento dello scopo per il quale il vincolo è posto<sup>14</sup>.

Gli unici parametri che il Legislatore ha indicato al fine del rispetto di adeguatezza e proporzionalità sono: dimensione e natura dell'impresa.

#### 4.a.i) profili dimensionali

Il primo parametro trattato è la "dimensione" poiché l'adeguatezza di un sistema-un assetto è influenzata dal grado di maggiore o minore complessità della realtà aziendale che deve rappresentare.

La variabile "dimensione" è enunciata in altre norme che - in vario modo - classificano le società sotto il profilo dimensionale.

In primo luogo enunciamo la Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 (2003/361/CE): all'art. 2 del documento le imprese vengono contraddistinte in Micro, piccola, media e grande impresa. Sulla base dei criteri che riporteremo di seguito.

#### Art. 2 Raccomandazione 2003/361/CE

*"1. La categoria delle microimprese delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR.*

*2. Nella categoria delle PMI si definisce piccola impresa un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di EUR.*

---

<sup>14</sup> Il riferimento è allo scritto di G. MERUZZI, "L'adeguatezza degli assetti"

3. Nella categoria delle PMI si definisce microimpresa un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di EUR.”

Troviamo un riferimento al criterio dimensionale anche nell'art. 1 della Legge Fallimentare.

*“Sono soggetti alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo gli imprenditori che esercitano una attività commerciale, esclusi gli enti pubblici.*

*Non sono soggetti alle disposizioni sul fallimento e sul concordato preventivo gli imprenditori di cui al primo comma, i quali dimostrino il possesso congiunto (6) dei seguenti requisiti:*

*a) aver avuto, nei tre esercizi antecedenti la data di deposito della istanza di fallimento o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore, un attivo patrimoniale di ammontare complessivo annuo non superiore ad euro trecentomila;*

*b) aver realizzato, in qualunque modo risulti, nei tre esercizi antecedenti la data di deposito dell'istanza di fallimento o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore, ricavi lordi per un ammontare complessivo annuo non superiore ad euro duecentomila;*

*c) avere un ammontare di debiti anche non scaduti non superiore ad euro cinquecentomila.*

*I limiti di cui alle lettere a), b) e c) del secondo comma possono essere aggiornati ogni tre anni con decreto del Ministro della giustizia, sulla base della media delle variazioni degli indici ISTAT dei prezzi al consumo per le famiglie di operai ed impiegati intervenute nel periodo di riferimento.”*

Un ulteriore riferimento al profilo dimensionale delle imprese si può riscontrare all'art. 2083 del c.c. e nella normativa che regola la materia delle scritture contabili, art. 2214 c.c..

Art. 2083

*(Piccoli imprenditori).*

*“Sono piccoli imprenditori i coltivatori diretti del fondo, gli artigiani, i piccoli commercianti e coloro che esercitano un'attività professionale organizzata prevalentemente con il lavoro proprio e dei componenti della famiglia.”*

Art. 2214.

*“(Libri obbligatori e altre scritture contabili).*

*L'imprenditore che esercita un'attività commerciale deve tenere il libro giornale e il libro degli inventari.*

*Deve altresì tenere le altre scritture contabili che siano richieste dalla natura e dalle dimensioni dell'impresa e conservare ordinatamente per ciascun affare gli originali delle lettere, dei telegrammi e delle fatture ricevute, nonché le copie delle lettere, dei telegrammi e delle fatture spedite.*

*Le disposizioni di questo paragrafo non si applicano ai piccoli imprenditori.”*

I riferimenti normativi sopradetti plasmano le indicazioni e gli obblighi riportati in base alla dimensione della società presa in considerazione, in quanto la dimensione può essere un segnale indicativo per quanto concerne la complessità dell'impresa, in particolar modo sotto alcuni profili:

- numero di aree funzionali
- complessità delle procedure e dei processi dell'attività aziendale
- numero di addetti
- numero di sedi e unità locali
- complessità della produzione e delle fasi produttive
- estensione dei mercati di riferimento

L'esame degli elementi sopra riportati determina un differente grado di complessità del sistema organizzativo, amministrativo e contabile.

Per tal ragione è bene conoscere la dimensione, considerando le variabili sopradette, per poter organizzare in modo adeguato l'assetto.

Il concetto di dimensione può essere indicativo di una serie di elementi che la contraddistinguono.

La normativa che meglio identifica un'ampiezza numerica delle società è la Raccomandazione UE del 6/5/2003, nella quale si individuano quattro tipologie di società sulla base del criterio dimensionale. La categoria nella quale si configura la società riporterà poi di conseguenza caratteri specifici che risponderanno anche all'analisi delle variabili sopra dette.

Pertanto, alla luce di quanto detto, gli organi delegati che si trovano di fronte alla fase di organizzazione degli assetti possono in primo luogo porsi le seguenti domande:

- la società è quotata o non quotata?
- ai sensi dell'art. 2 della Raccomandazione 2003/361/CE, la società si classifica tra le micro, piccole, medie o grandi imprese?
- è presente un sistema di controllo interno?
- quante aree funzionali/funzioni<sup>15</sup> sono presenti?
- il livello di complessità delle procedure e dei processi che caratterizzano le fasi produttive e le fasi dell'attività è alto, medio o basso?
- quanti addetti sono presenti? Con quali funzioni?
- la società opera in sedi e unità locali dislocate? Se sì, quante sono le sedi e che grandezza hanno?
- la contabilità è tenuta internamente o esternamente?
- la società organizza riunioni di aggiornamento tra le varie funzioni e la dirigenza? Se sì, con quale frequenza?
- come vengono formalizzati i processi della produzione, vendita e altre fasi dell'attività?
- la società ha un organigramma e funzionigramma? Se sì, con quale periodicità vengono aggiornati?
- la società redige un budget e/o un piano finanziario?

---

<sup>15</sup> Per *funzioni* si intendono insiemi di operazioni di gestione, omogenee da un punto di vista tecnico-economico, cioè delle conoscenze tecniche necessarie per il loro svolgimento, con cui il sistema-impresa realizza il proprio oggetto e persegue gli obiettivi della propria gestione. F. CULASSO – “Sistema-impresa e gestione per processi”

- la società redige situazioni contabili trimestrali e ne valuta gli scostamenti con i dati di budget?

Queste sono, in modo indicativo, alcune domande utili per conoscere meglio il profilo dimensionale della società, per capire l'ampiezza della struttura e di conseguenza la complessità dell'organizzazione, in quanto al crescere della dell'impresa corrisponde un necessario incremento delle procedure e di conseguenza un assetto organizzativo, amministrativo e contabile più complesso.

In Italia è bene sottolineare che la maggior parte delle attività sono gestite da PMI e imprese di piccole dimensioni, in questi casi la struttura elementare e il numero contenuto degli addetti rende impossibile prevedere una funzione di controllo interno e nello stesso tempo un elevato e concreto processo di formalizzazione. La separazione dei ruoli è spesso assente e lo stesso imprenditore di trova a dover organizzare, gestire e controllare.

In molti casi la struttura è anche carente di personale sufficiente per delegare varie funzioni.

Anche in queste realtà è necessario che gli Amministratori/ il titolare si pongano le domande sopra dette ed individuino le soluzioni più adatte alla propria dimensione. Se l'assenza di personale non garantisce le funzioni sufficienti per la separazione sei ruoli, sarà opportuno formalizzare ancora più le procedure e seguire processi decisionali razionali e prudenti.

Nei capitoli che seguiranno si parlerà anche di quanto la complessità della struttura e di conseguenza le procedure incidano nella complessità dei controlli e delle verifiche sugli assetti da parte degli organi incaricati.

Gli organi delegati, dopo aver risposto alle domande sopra dette e aver compreso in modo adeguato la complessità della struttura devono predisporre assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati.

Per essere adeguati, gli stessi devono essere in grado di monitorare elementi sia quantitativi sia qualitativi della società e di individuare e misurare i principali rischi che potrebbero compromettere la continuità aziendale. Devono, inoltre, garantire un costante monitoraggio della situazione finanziaria, al fine di verificare la capacità di sopportare gli impegni finanziari assunti almeno nei sei mesi successivi. È necessario individuare e prevenire i rischi esterni all'impresa che possono influire negativamente sulla stessa, garantendo inoltre la tempestiva emersione e segnalazione di anomalie nella gestione grazie anche ad idonei flussi informativi.

#### 4.a.ii) natura e tipologia di società come vincolo dell'autonomia privata e della libertà di iniziativa economica

Passando alla trattazione del secondo parametro enunciato dal Legislatore, la "natura", ci si sofferma sul tipo di attività svolta e di conseguenza sull'oggetto sociale. Un riferimento normativo si può individuare nell'art. 2195 c.c..

*Articolo 2195 - Imprenditori soggetti a registrazione.*

*"Sono soggetti all'obbligo dell'iscrizione, nel registro delle imprese gli imprenditori che esercitano:*

- 1) *un'attività industriale diretta alla produzione di beni o di servizi;*

- 2) un'attività intermediaria nella circolazione dei beni;
- 3) un'attività di trasporto per terra, per acqua o per aria;
- 4) un'attività bancaria o assicurativa;
- 5) altre attività ausiliarie delle precedenti.

*Le disposizioni della legge che fanno riferimento alle attività e alle imprese commerciali si applicano, se non risulta diversamente, a tutte le attività indicate in questo articolo e alle imprese che le esercitano.”*

In riferimento alle tipologie di attività elencate nell'art. 2195 c.c. si precisa che le società che operano nel settore bancario, finanziario e assicurativo sono soggette a vincoli organizzativi imposti dagli stessi regimi settoriali e da regolamentazioni specifiche<sup>16</sup>.

Pertanto, le società che operano in settori non espressamente normati da regolamentazioni di settore (bancario, finanziario e assicurativo), devono approfondire i rischi specifici del proprio settore e studiare il sistema organizzativo più adeguato, in quanto la tipologia di attività svolta può richiedere l'implementazione di funzioni interne specifiche al fine di una più efficiente gestione dell'attività e un tempestiva emersione di anomalie nella gestione stessa.

Per quanto concerne le società quotate e le società con attività finanziaria, bancaria e assicurativa, come sopra detto, regolamentazioni settoriali hanno delineato presidi organizzativi specifici, al fine di ottimizzare l'efficienza della gestione e tutelare la continuità dell'attività; anche società di diritto comune potrebbero rifarsi a tali presidi, ridimensionando quanto previsto alle dimensioni e alla complessità della società, nel rispetto del principio di proporzionalità (adeguatezza degli assetti in funzione della natura e della dimensione della società).

Cercando di concretizzare alcuni aspetti che possono contraddistinguere l'attività svolta e pertanto la struttura degli assetti, alcune discipline si sono occupate, in anni precedenti, di delineare i possibili rischi in alcuni settori e di disciplinare comportamenti per evitarli.

Si riportano a seguire alcune normative specifiche:

- **Tema:** sicurezza sul lavoro  
**Obiettivi:** adeguatezza luoghi di lavoro, tutela al rischio di infortuni sul luogo di lavoro.  
**Normativa di riferimento:** D.Lgs. 81/2008
  
- **Tema:** protezione dati sensibili  
**Obiettivi:** tutela dei dati personali, di dati sensibili relativi alla clientela e al personale. Implementazione di un sistema di sicurezza per evitare intrusioni esterne, regolamentazione degli accessi alle informazioni e regolamentazione dei soggetti autorizzati. Con l'obiettivo che il trattamento dei dati personali si svolga nel rispetto dei diritti e delle libertà fondamentali, nonché della dignità dell'interessato, con particolare riferimento

---

<sup>16</sup>

Relativamente alle società bancarie cfr. Istruzioni di Vigilanza di Banca d'Italia, Tit. IV, cap.1. e Dir. 2013/36/CE

Relativamente agli intermediari finanziari, cfr. Reg. congiunto BI/Consob del 29.10.2007, aggiornato con l'Atto Banca d'Italia/Consob del 19.01.2015.

Relativamente alle società assicurative, cfr. Reg. ISVAP n. 20/2008, modificato da Provvedimenti IVASS n. 17 del 15.4.2014



alla riservatezza, all'identità personale e al diritto alla protezione dei dati personali.

*Normativa di riferimento:* D.Lgs. 196/2003 "Codice in materia di protezione dei dati personali"

- *Tema:* il riciclaggio di denaro

*Obiettivi:* attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo

*Normativa di riferimento:* D.Lgs. 231/2007

- *Tema:* tutela dell'ambiente

*Obiettivi:* promuovere la crescita sostenibile, promuovere produzione e consumo sostenibili, sviluppo di una politica industriale sostenibile. Ottimizzare i processi di produzione, riducendo gli impatti ambientali ed utilizzando in modo più efficiente le risorse.

*Normativa di riferimento:* Reg. CE n. 1221/2009

- *Tema:* igiene e sicurezza degli alimenti

*Obiettivi:* garantire la salubrità degli alimenti. Monitoraggio costante delle fasi della manipolazione degli alimenti in cui vi sia un probabile pericolo di contaminazione, che sia esso biologico, chimico o fisico.

*Normativa di riferimento:* normativa HACCP. *Regolamento CE 852/2004, in Italia D.Lgs. 193/2007.*

Le normative specifiche menzionate hanno delineato comportamenti di "buona condotta" e regole da rispettare adempiendo a obblighi e mantenendo comportamenti idonei alla normativa, per evitare l'insorgere di comportamenti non corretti.

Pertanto, per le società è necessario conoscere quali di queste norme è obbligatorio rispettare nello svolgimento della propria attività al fine di essere *compliant* alla normativa di settore definita per il mercato in cui si opera.

È corretto ritenere che la natura dell'attività influenzi l'assetto organizzativo in quanto la tipologia di attività svolta, gli strumenti, i materiali utilizzati, i luoghi nei quali la stessa opera, portano ad obblighi diversi di *compliance* al settore specifico.

L'assetto organizzativo non può non prevedere gli strumenti necessari per garantire il rispetto delle suddette normative, ove applicabili, in quanto per essere adeguato l'assetto deve supportare e guidare la società nel rispetto della *compliance* di settore.

Rispettare le normative sopra elencate significa tutelarsi da responsabilità sui luoghi di lavoro e su rischi che possono ricadere su clienti e fruitori dei beni e servizi erogati dalla società; essere *compliant* con le regole previste per evitare i rischi possibili del settore significa aver preso le precauzioni necessarie per evitarle, significa aver strutturato la società per far sì che il rischio di anomalie sia minimizzato per quanto più possibile.

In assenza del rispetto di tale regole, l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società potrebbe non essere considerato sufficientemente strutturato per minimizzare e prevenire i rischi del settore e, pertanto, non essere considerato adeguato come invece richiede l'art. 2086 comma 2 c.c..

Come le precedenti normative, il D.Lgs. 231/2001 in materia di responsabilità organizzativa degli enti prevede l'attuazione di adeguati modelli organizzativi al fine di prevenire l'insorgere di reati presupposto, elencati dalla norma, in capo alla società.

L'adozione di un modello di organizzazione, gestione e controllo, non è un obbligo ma sta diventando sempre più una scelta indispensabile per garantire trasparenza e migliorare l'efficienza dell'organizzazione aziendale.

Gli organi di amministrazione e di controllo sono soggetti a responsabilità per la violazione degli obblighi di pianificazione e organizzazione di cui sono titolari nel momento in cui, a seguito della valutazione del danno, non si riescano a documentare e spiegare la scelte fatte. In questa ipotesi l'assetto non sarebbe adeguato perché non idoneo ad esonerare l'ente dalla responsabilità per i reati presupposto commessi dai dirigenti o da loro sottoposti.

Ritornando al sistema organizzativo può funzionare in modo efficiente solo se i processi risultano formalizzati e regolati e se i sistemi di rilevazione si mostrano efficaci, garantendo un monitoraggio continuo della gestione.

È chiara la connessione all'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili in quanto in entrambi i casi è compito degli Amministratori operare in modo da ridurre ad un "livello accettabile" il rischio di impresa, dotando la società di un sistema di procedure, di una formalizzazione dei processi, di un adeguato sistema di controllo interno e di un efficace flusso informativo.

Il concetto di "rischio accettabile" ci riporta anche ad un tema trattato in precedenza, il "bilanciamento degli interessi tutelati", in quanto il rischio può considerarsi accettabile nel momento in cui controlli ulteriori per prevenire il verificarsi di eventi negativi avrebbero un costo superiore al danno potenziale che si avrebbe per la società. Pertanto, si sottolinea nuovamente l'importanza del processo che l'Amministratore deve seguire nel prendere decisioni, in quanto è necessario conoscere l'onere che la società deve sopportare al fine del raggiungimento del beneficio in modo da capire se, a fronte di queste verifiche, la scelta possa a posteriori essere comunque considerata ragionevole, razionale e prudentiale per l'interesse della società.

Quanto detto ha un richiamo anche al principio di proporzionalità trattato nei precedenti paragrafi, in quanto gli organi delegati nella predisposizione degli assetti devono far fronte ai costi di organizzazione da sostenere e, pertanto, è necessario conoscere le disponibilità e le necessità aziendali per strutturare assetti che portino i rischi ad un livello "accettabile", migliorino l'efficienza della gestione senza "ingessare" l'operatività con un'organizzazione inadeguata alle dimensioni e alla natura dell'impresa.

Nell'individuazione dell'adeguata ampiezza e complessità degli assetti si deve considerare quali siano gli interessi e i valori tutelati dal sistema così organizzato, il quale influenza le scelte gestorie e la libertà di iniziativa degli Amministratori<sup>17</sup>. È necessario, pertanto, capire quali interessi giustifichino

---

<sup>17</sup> Articolo 41, Cost.

L'iniziativa economica privata è libera.

Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana.

questa limitazione alle scelte gestorie. Gli organi delegati devono trovare un giusto equilibrio nell'organizzazione degli assetti al fine di tutelare gli interessi da proteggere e la libertà di iniziativa economica e di organizzazione. Nella predisposizione degli assetti il Legislatore non ha dettato un modello da seguire prestabilito e universale, ma ha espresso solo due parametri che devono essere presi in considerazione al fine di raggiungere l'adeguatezza degli assetti, come sopra già discusso, la dimensione e la natura della società. Dunque, resta ampia la libertà degli organi delegati nello strutturare gli assetti; le scelte gestorie, nel rispetto del principio di adeguatezza, resteranno insindacabili sempre che derivino da scelte razionali, prudenti che derivano da un accurato lavoro di verifica e di raccolta delle informazioni necessarie.

Le scelte gestorie diventeranno, invece, sindacabili nel momento in cui siano frutto di un comportamento da parte degli Amministratori negligente, irrazionale e imprudente per gli interessi della società. Gli organi delegati mantengono la libertà nella gestione ma sono tenuti ad operare con la diligenza del ruolo a loro assegnato e ad operare in modo informato, tutelando sempre gli interessi della società; sono tenuti a motivare le loro scelte, per lasciare traccia del lavoro effettuato; le motivazioni potranno in futuro, se occorre, giustificare un comportamento tenuto e una scelta fatta, in quanto sarà fondamentale sostenere e provare che la scelta intrapresa era stata valutata come la migliore possibile nell'interesse della società, la più prudente e la più ragionevole in funzione delle condizioni del periodo e delle informazioni ricevute. In merito alla nozione dell'"agire in modo informato", sopra menzionata, nel capitolo successivo parleremo anche dell'importanza dei flussi informativi nella società.

Pertanto, alla luce di quanto detto, gli organi delegati che si trovano di fronte alla fase di organizzazione degli assetti, per capire come classificare la società sulla base del parametro della natura, possono inizialmente provare a porsi le seguenti domande, (elenco indicativo e non esaustivo):

- in quale settore opera la società?
- la società svolge una sola attività o più attività?
- I prodotti venduti sono soggetti a normative specifiche (es. alimentari, chimici...)?
- l'attività ha impatto ambientale?
- quante persone si occupano delle varie fasi della produzione?
- ci sono dei responsabili di produzione?
- si utilizzano materiali ecosostenibili?
- come sono stati affrontati in società il tema privacy e quello dell'antiriciclaggio? C'è un responsabile per queste funzioni?
- da quanto tempo la società opera in quel mercato?

Rispondere alle suddette domande unitamente a quelle indicate in riferimento al concetto della dimensione può aiutare gli Amministratori a prendere

---

La legge determina i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata a fini sociali

coscienza della complessità organizzativa della propria società e nello stesso tempo della tipologia della natura dell'attività.

Sarà compito degli organi delegati rispondere a questi quesiti e conservare documentazione adeguata a supporto, in assenza delle procedure, dei documenti richiesti e delle informazioni ritenute importanti; sarà necessario che gli stessi integrino e amplino la loro organizzazione o, in assenza di questo, giustificino il fatto di non poter provvedere indicandone le motivazioni.

#### 4.b) Adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Il legislatore con il comma 5 dell'art. 2381 c.c. ha introdotto il dovere in capo agli organi di amministrazione e controllo di far sì che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alle dimensioni e alla natura dell'impresa, il rispetto del criterio di adeguatezza degli assetti diventa pertanto un dovere specifico attribuito dal legislatore.

La nozione di adeguatezza non può essere definita in modo assoluto e con modelli universali, il legislatore non ha indicato "come" predisporre adeguati assetti, lasciando libertà gestoria agli organi delegati, nel rispetto di due, soprattutto, parametri: la dimensione e la natura della società.

Pertanto la fase di predisposizione della struttura degli assetti è soggetta a numerose possibilità e articolazioni diverse, declinata sempre in funzione dei parametri previsti dalla norma.

Inoltre, la norma definisce un criterio di adeguatezza pressoché indeterminato, vincolato solo ai due parametri sopra definitivi, che difficilmente offre indicazioni concrete nella realizzazione degli assetti.

Per tal ragione può essere utile e di supporto nell'attività operativa il parere del giudice che svolge un'attività di integrazione del precetto giuridico indeterminato; si tratta di sub norme di diritto oggettivo, sindacabili dalla Cassazione per errore di diritto ex art. 360 n. 3 c.p.c.<sup>18</sup>.

La riforma del 2003 ha attribuito al giudice un ruolo decisamente maggiore rispetto al passato nella valutazione sullo svolgimento dell'attività gestoria; infatti negli anni precedenti la dottrina era ostile nell'accettare forme di sindacato giudiziale su temi legati al merito gestorio.

Il giudice è ora chiamato a valutare la legittimità dell'operato, giudicando scelte relative all'organizzazione interna e così riducendo l'ambito della discrezionalità gestoria.

A fronte di ciò, è utile interrogarsi sui possibili risvolti che un giudizio a posteriori potrebbe avere in tema di responsabilità degli organi di amministrazione e controllo, in modo da adeguare ex ante le scelte organizzative a tutela degli interessi societari.

Il giudizio sull'adeguatezza sarà sempre un giudizio ex post, pertanto, l'unica tutela è la valutazione ex ante delle condotte tenute, relativamente alla congruità e al principio di proporzionalità e ragionevolezza.

Come precedentemente è stato detto le normative specifiche in tema di sicurezza sul lavoro, tutela dell'ambiente, privacy, riciclaggio hanno introdotto regole di buona condotta e di *compliance* in specifici settori e per particolari tematiche; l'introduzione dell'obbligo di assetti organizzativi, amministrativi e

---

<sup>18</sup> Il riferimento è allo scritto di G. MERUZZI, "L'adeguatezza degli assetti". Sul tema i *leading cases* di Cass., sez. lav., 18.01.1999, n. 434 e di Cass., sez. lav., 22.10.1998 n. 10514

contabili ha invece interferito sull'organizzazione aziendale nel suo complesso, veicolando le scelte degli organi di amministrazione e talvolta limitandone la libertà di iniziativa economica. L'obiettivo di tale limitazione è però la tutela e la salvaguardia di interessi societari senza vincolare l'operatività della società né creare inefficienze aziendali.

Per le società quotate è importante il ruolo dei codici di autodisciplina nel definire in concreto la predisposizione degli assetti; per le società non quotate sono importanti le regole di condotta e i principi operativi emanati dalle associazioni di categoria, rifacendosi inoltre alle regole aziendalistiche e alle migliori prassi operative. Tali documenti possono in modo indiretto concretizzare il criterio di adeguatezza lasciato vago dalla normativa.

Per le società quotate la struttura organizzativa prevista dai regolamenti di settore è comunque soggetta al principio *comply or explain*, questo concetto è utile anche per le società di diritto comune e non quotate che predispongono assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Il principio "rispetta o spiega" di cui all'art. 20 della Direttiva 2013/34/UE riveste un ruolo fondamentale per le disposizioni di governo societario in Europa. In base a tale principio, le società che si discostano dal rispettivo codice di governo societario sono tenute a spiegare, nella relazione sul governo societario, quali parti del codice hanno disatteso e motivarne le loro decisioni<sup>19</sup>.

La Raccomandazione della Commissione 2014/20/UE spiega che il principio del *comply or explain* vuole dare maggiore flessibilità alle scelte degli Amministratori, invitandoli a fare scelte razionali e adeguate alla società che amministrano, in modo da sostenere in modo idoneo una scelta anche se differente da quella prevista dal modello prescelto.

In questo modo si responsabilizzano gli Amministratori nel compiere le scelte, in quanto nessuna norma vieta di prendere decisioni che si discostino dalle disposizioni del codice, a patto che gli Amministratori siano in grado di motivare la scelta e spiegarne le ragioni.

La scelta che contrasta le disposizioni è accettata purché porti un maggior beneficio alla società e ad una gestione più efficiente rispetto ai presidi previsti dalla norma. Per queste ragioni tale principio è riconosciuto come uno strumento adeguato che permette alle società di adeguare il modello societario alla propria struttura – in funzione della dimensione e della natura – per garantire la massima efficienza.

La Raccomandazione della Commissione 2014/20/UE nella sezione III, paragrafo 8, elenca gli obblighi a cui la società deve adempiere in caso di inosservanza delle disposizioni del Codice, questo per esplicitare la necessità di dare una spiegazione e una motivazione della decisione di discostarsi dal modello e confermare che la scelta assunta può garantire una gestione più efficiente<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Raccomandazione della Commissione del 9.04.2014, 2014/208/UE, considerazione n. 6

<sup>20</sup> Paragrafo 8, sezione III, Raccomandazione 2014/208/UE

Ai fini del paragrafo 7, le società dovrebbero indicare chiaramente le specifiche raccomandazioni da cui si sono discostate e da una singola raccomandazione:

- a) spiegare in che modo l'impresa ha disatteso una raccomandazione;
- b) descrivere i motivi della deroga;
- c) descrivere come la decisione di discostarsi dalla raccomandazione è stata presa all'interno della società;
- d) se la deroga è limitata nel tempo, indicare quando la società prevede di tornare a rispettare la relativa raccomandazione;
- e) se del caso, descrivere la misura adottata in alternativa alle disposizioni cui la società si è discostata e spiegare il modo in cui tale misura raggiunge l'obiettivo fondamentale della

Si sottolinea nuovamente l'importanza nell'operato degli Amministratori del processo che porta alle decisioni gestorie nel quale risultano fondamentali la verifica dei benefici e degli effetti delle scelte e l'analisi delle varie opzioni, oltre che la doverosa rendicontazione del processo logico e delle ragioni che hanno influenzato il percorso.

Questo approccio potrebbe essere utile anche nella fase di predisposizione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili in quanto, non essendo previsto un modello universale di assetti, gli Amministratori hanno la libertà di decidere come agire, nel rispetto dei due parametri di natura e dimensione, giustificando le loro scelte.

Le scelte devono essere sempre rette da un processo razionale, prudentiale e finalizzato alla massima efficienza per la gestione della società; pertanto analizzando i diversi strumenti proposti dalla prassi e dalle regolamentazioni degli organismi di categoria, gli Amministratori possono spiegare e motivare il perché hanno previsto alcuni strumenti e il perché non ne hanno istituiti altri.

Le motivazioni delle loro scelte possono essere molteplici: un costo troppo oneroso, un eccesso di formalizzazione in funzione della struttura elementare della società, un eccesso di funzioni per il personale impiegato, una suddivisione di ruoli eccessiva per il numero di addetti presenti a assumerli. Ogni motivazione dovrà essere rendicontata e soprattutto dovrà essere il risultato di un ragionamento logico e prudentiale.

A seguire presentiamo una serie di casi nei quali la società può provare a ritrovarsi, dopo aver eseguito un'analisi della propria struttura e operatività grazie anche alle domande suggerite nei paragrafi precedenti. Tali strumenti non possono essere esaustivi, vogliono però fornire una chiave di lettura e stimolare la ricerca di analogie con le specifiche realtà.

Casi:

- (i) **Società con attività a forte impatto ambientale** (produzione prodotti chimici, emissione gas e sostanze specifiche, trasporto o produzione di rifiuti tossici o in grandi volumi, elevato impatto sonoro): le società devono essere *compliant* con la normativa relativa alla tutela ambientale, gli assetti devono ricondurre alle procedure che la società attua per garantire il rispetto dei limiti previsti dalla norma e mantenere a livelli adeguati gli effetti sull'impatto ambientale; devono inoltre saper gestire i fattori di rischio che possono, in modo non esaustivo, individuarsi in (i) cambiamenti della norma in tema di tutela ambientale, (ii) modifiche alle norme nel settore, (iii) incapacità di rispettare con i propri mezzi e la propria struttura le soglie e i requisiti legalmente richiesti.
  
- (ii) **Società che concentra il proprio fatturato su uno specifico prodotto o servizio:** (es. società monomandatari, società che producono un unico bene) è importante che gli organi delegati conoscano il mercato di riferimento e la normativa che lo regola, in quanto il cambiamento di ten-

---

raccomandazione specifica o del codice nel suo insieme, oppure chiarire in che modo essa contribuisce al buon governo societario della società.

denza o un restringimento della normativa in merito all'utilizzo o al consumo di determinati beni potrebbe causare un drastico calo dell'attività. In tal caso il rischio di mercato e il rischio cagionato dai cambiamenti nella normativa devono essere accuratamente monitorati e gestiti, per essere ridotti ad un livello accettabile grazie ad assetti che siano in grado di percepire il verificarsi degli effetti negativi con adeguato anticipo per permettere il ricorrere a misure alternative e correttive (modifiche nella produzione, ampliamento della gamma della produzione, ricerca di clientela ulteriore e diversificazione dei mercati).

- (iii) **Società con forte indebitamento verso banche o terzi:** gli organi delegati devono monitorare costantemente la capacità della società di far fronte ai debiti con le finanze realizzate dall'attività stessa. Gli assetti devono essere in grado di segnalare casi di squilibri finanziari, nei quali l'attività corrente non genera cassa adeguata per rispettare le scadenze correnti e ripagare il debito nei termini prefissati.
- (iv) **Società che vende o presta servizi in via prevalente verso un paese estero:** è necessario monitorare il rischio paese per avere misure correttive nel caso in cui si verificano cambiamenti nel contesto economico del paese, nelle circostanze di natura politica, nel valore della moneta estera o nel sistema dei trasporti. Gli assetti devono individuare le procedure utilizzate nel contesto attuale e capire eventuali misure correttive da intraprendere nel caso in cui si intravedano pericoli.
- (v) **Società che esternalizza la produzione o che lavora unicamente come contoterzista per altra azienda:** in queste situazioni è necessario monitorare il rischio di mercato, conoscere il grado di solidità del rapporto con il proprio fornitore nel primo caso o committente nel secondo, in quanto l'intera attività si consolida su un rapporto tra aziende che potrebbe subire cambiamenti. Gli assetti devono essere adeguati per garantire l'autonomia della società anche nel caso di modifiche della condizione attuale, gli organi delegati devono avere un'approfondita conoscenza del mercato e della struttura aziendale per essere in grado di convertire l'attività o riadattarla a nuove condizioni. Inoltre in queste circostanze è bene conoscere anche la solidità patrimoniale e finanziaria della società per capire quanto l'azienda possa sopportare contrazioni dei prezzi e possa mantenere il rapporto con il fornitore o il committente anche a seguito di modifiche di prezzi e condizioni.
- (vi) **Società che presta servizi che richiedono lunghi tempi di realizzazione.** In tali circostanze è necessaria un'accurata gestione del processo di fatturazione, della dilazione degli incassi per gestirne le risorse necessarie e le risorse disponibili. Pertanto, l'attenzione deve essere focalizzata sulle procedure di ciclo attivo e ciclo passivo per avere la conoscenza delle fasi in cui l'azienda necessita di risorse e le fasi in cui ne riceve in attesa di completare il lavoro. Inoltre, quando i tempi di realizzo sono estesi nel tempo è necessaria la presenza di una contrattualistica e una formalizzazione degli accordi molto puntuale, in quanto, nel corso del tempo potrebbero mutare le condizioni esterne o fattori eterogenei potrebbero intervenire. In tal caso la società dovrà riadattare l'attività alle nuove condizioni, dovrà però poter contare su vincoli e condizioni contrattuali che sono stati inseriti come immodificabili nel contratto iniziale.

Gli assetti dovranno garantire la formalizzazione delle procedure di ciclo attivo e ciclo passivo, e la gestione accurata del processo di fatturazione. Dovranno inoltre garantire l'esistenza alla base di contratti adeguati a ridurre ad un livello accettabile il rischio di mercato e il rischio di insufficienza di liquidità nella società.

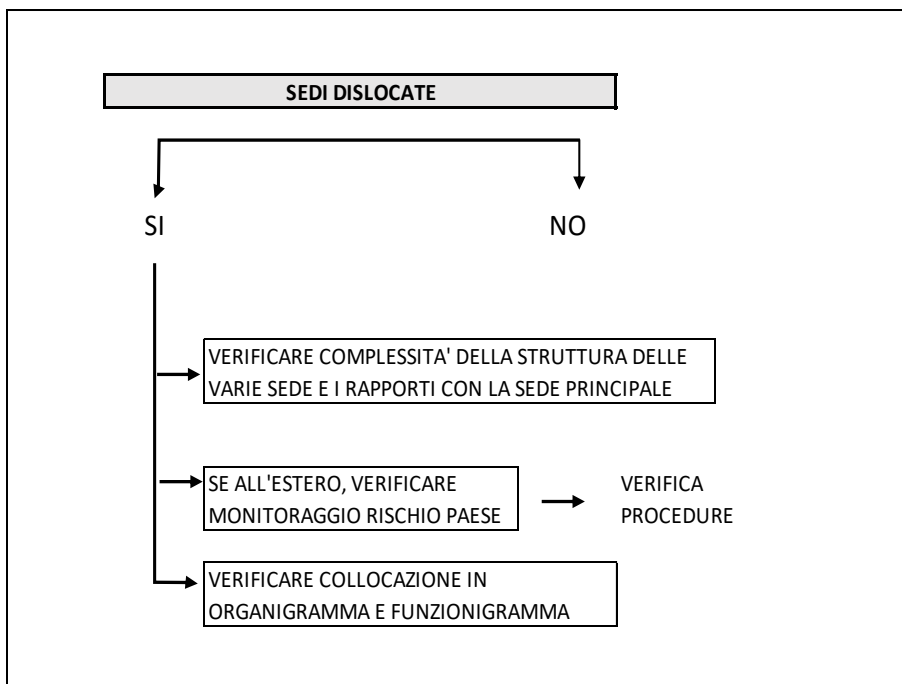
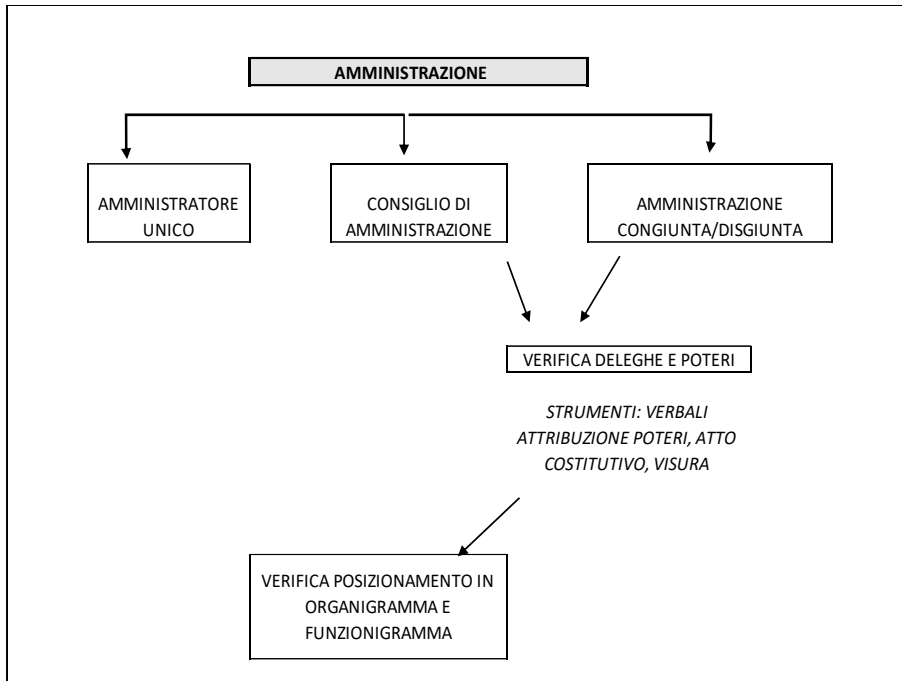
**(vii) Società con compagine societaria e amministrazione a livello familiare.** Queste realtà spesso possono avere una divisione dei ruoli, un'organizzazione dei compiti e un'attribuzione di responsabilità molto ridotta e in alcuni casi anche assente. È però necessario che anche in queste situazioni ci si attivi per realizzare un organigramma e un funzionigramma per organizzare la struttura e l'attività; la complessità dello stesso dipenderà dal numero di persone coinvolte e dal numero di funzioni specifiche richieste dalla struttura. Focalizzando inoltre l'attenzione sulla gestione delle risorse finanziarie e sul monitoraggio della solidità patrimoniale, gli assetti devono essere adeguati a garantire che questi fattori siano sotto controllo: solidità patrimoniale, grado di indebitamento, separazione dei ruoli e delle responsabilità, organizzazione delle procedure aziendali.

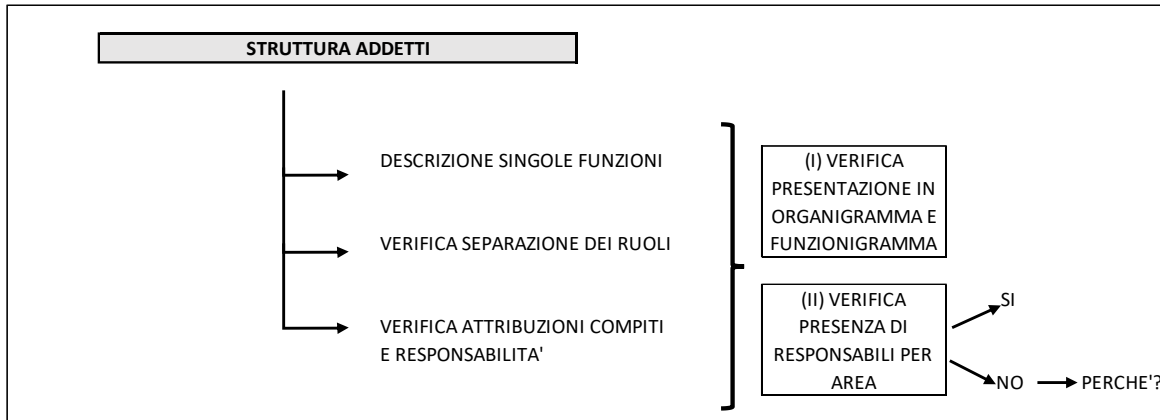
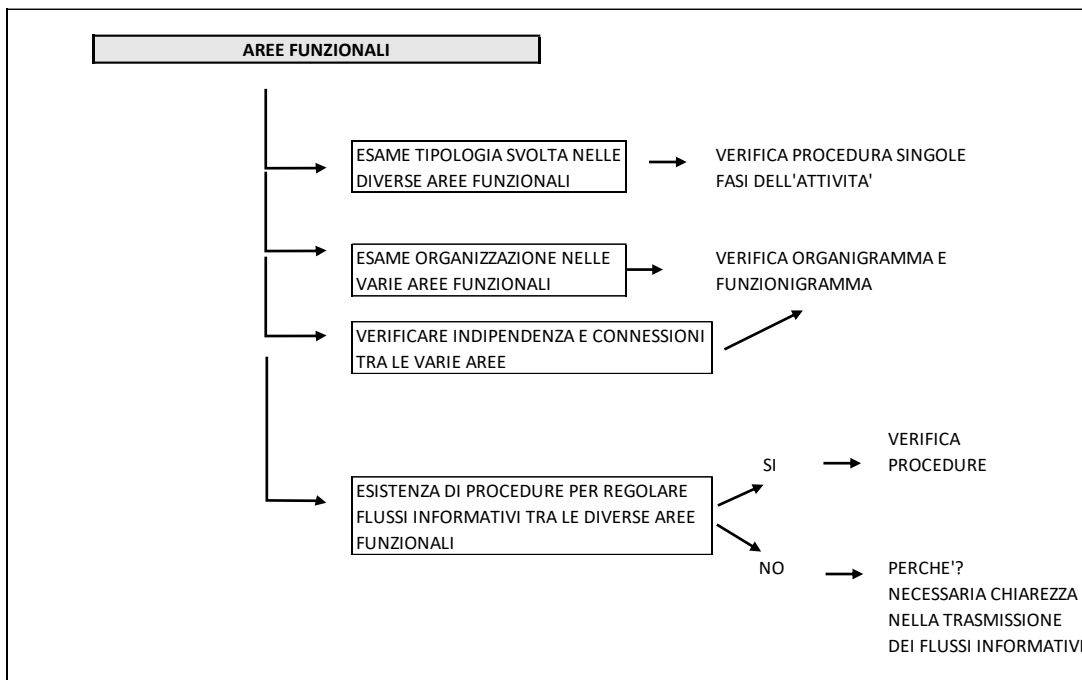
A supporto della costruzione adeguata degli assetti abbiamo finora fornito (i) una serie di domande che possono traferire spunti di riflessione per conoscere meglio la realtà in cui si opera, (ii) casi pratici nei quali una singola società può in tutto o in parte ritrovarsi; infine, a seguire, proponiamo una “*mappa concettuale*” che può aiutare, in modo non esaustivo ma indicativo, la costruzione degli assetti e in un secondo momento la loro valutazione.

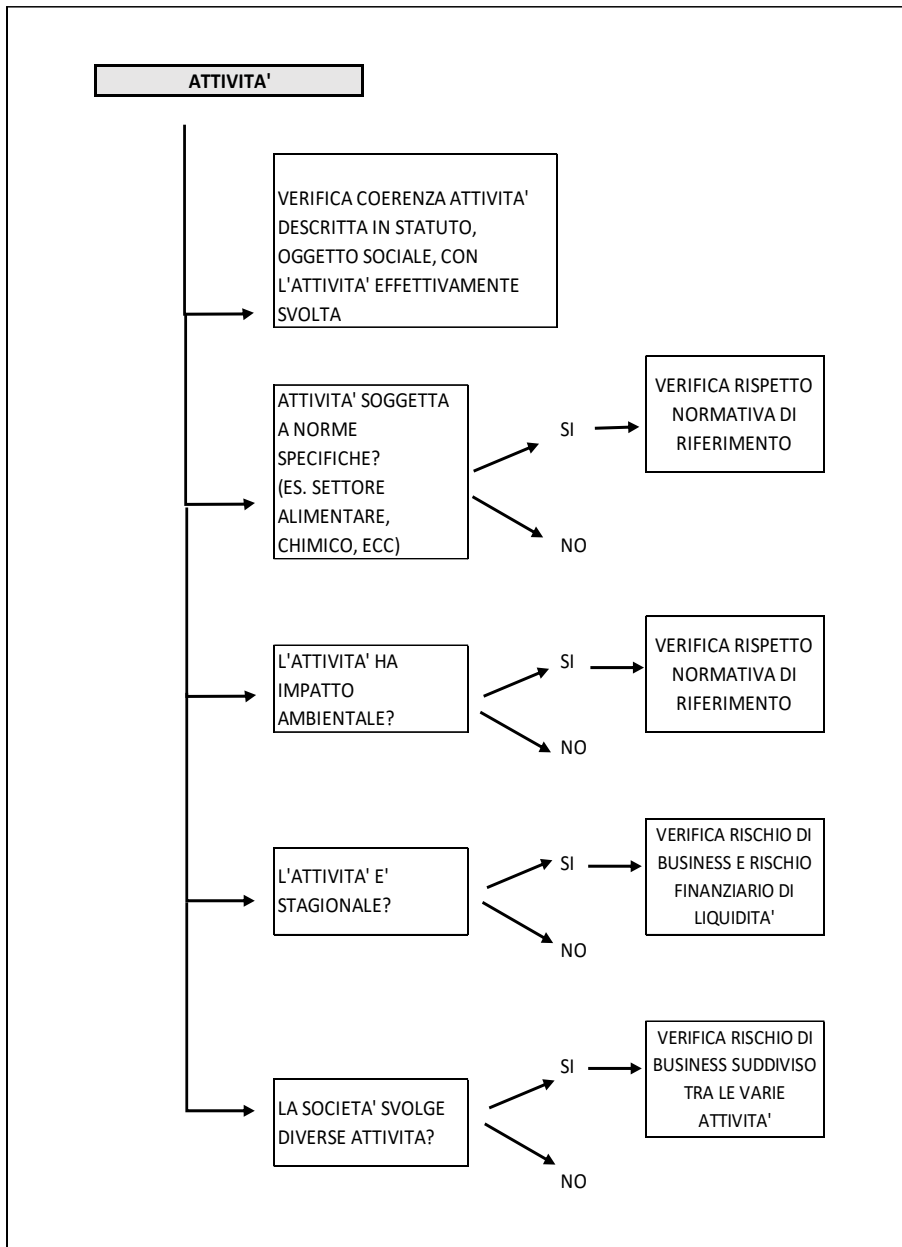
La “mappa” concentrerà l'analisi di alcuni aspetti societari:

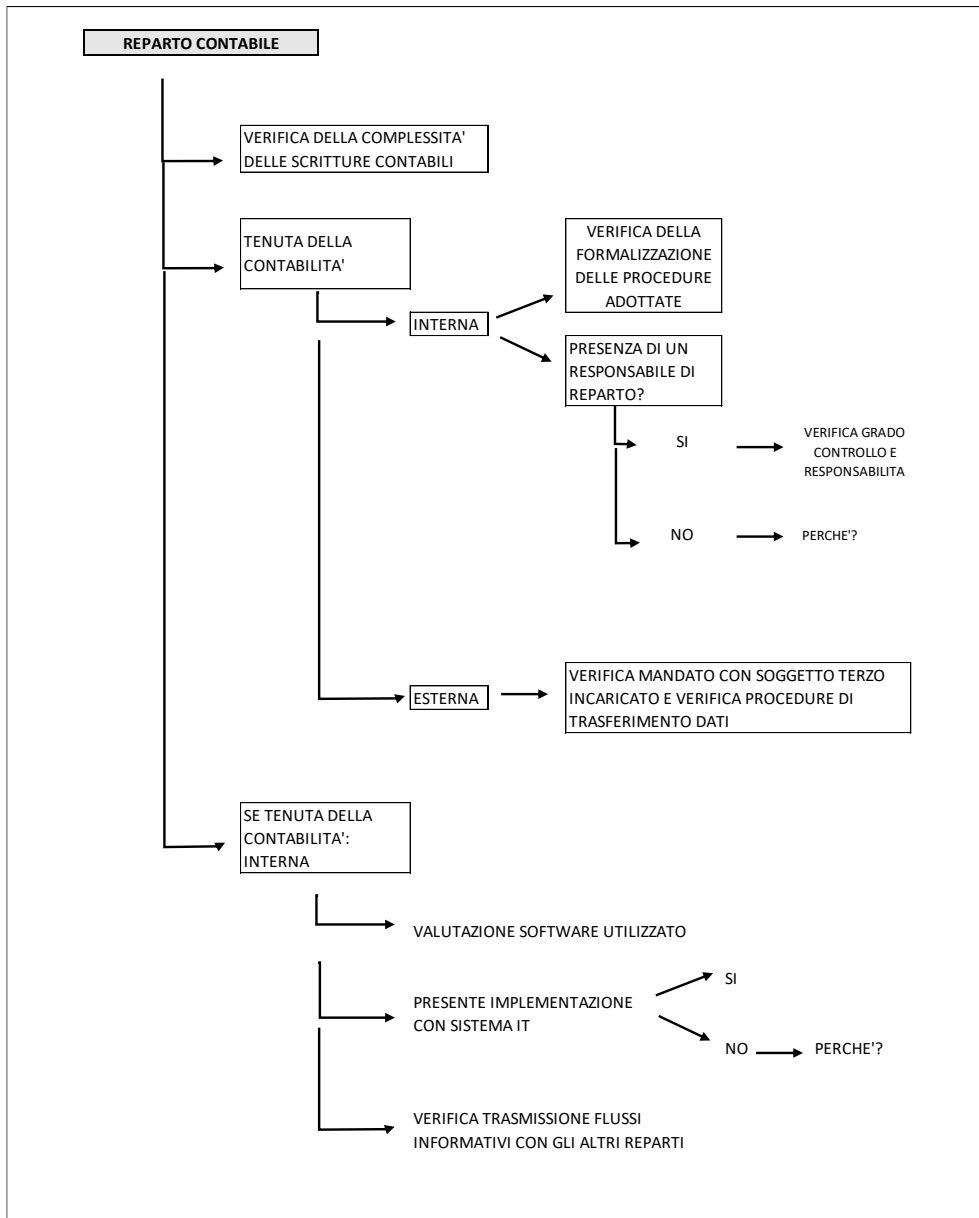
- l'amministrazione
- le sedi dislocate
- le aree funzionali
- la struttura degli addetti
- l'attività svolta
- il reparto contabile
- la presenza di responsabili di reparto
- il sistema di controllo interno
- il budget, il piano finanziario e le situazioni contabili trimestrali

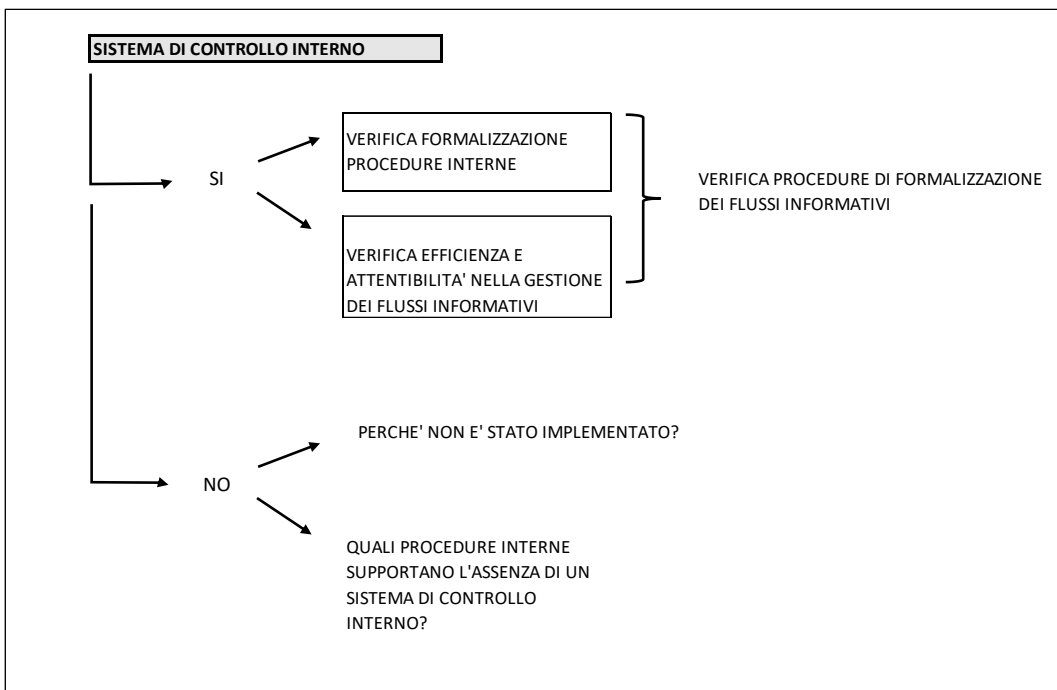
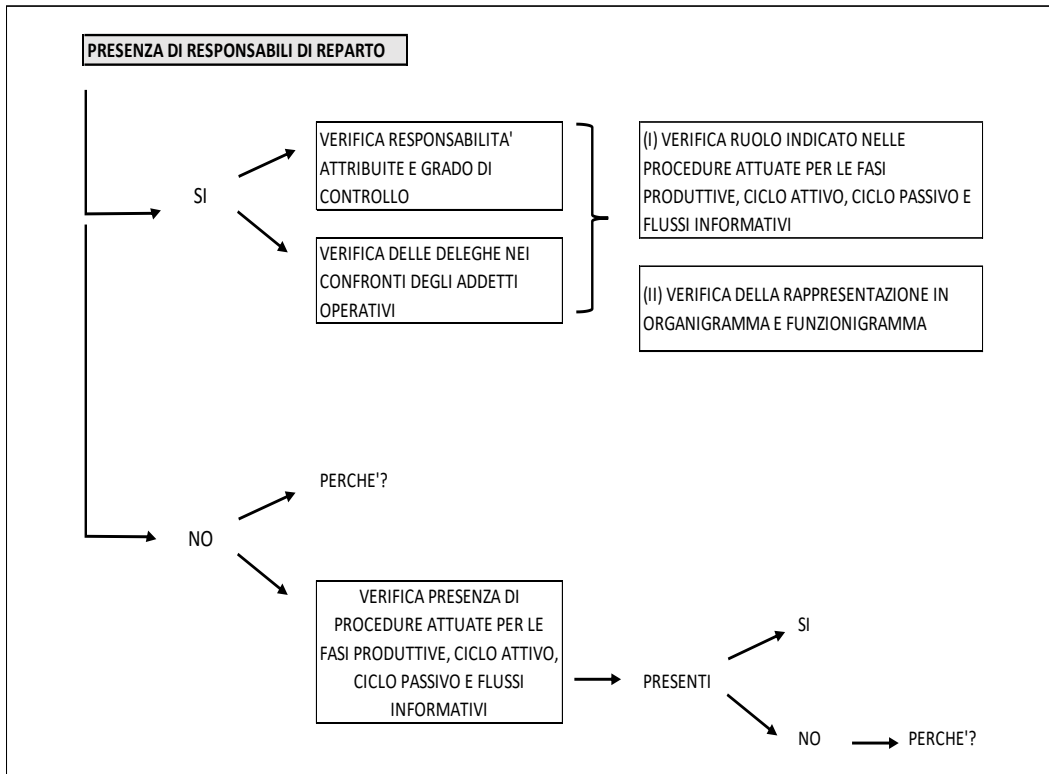


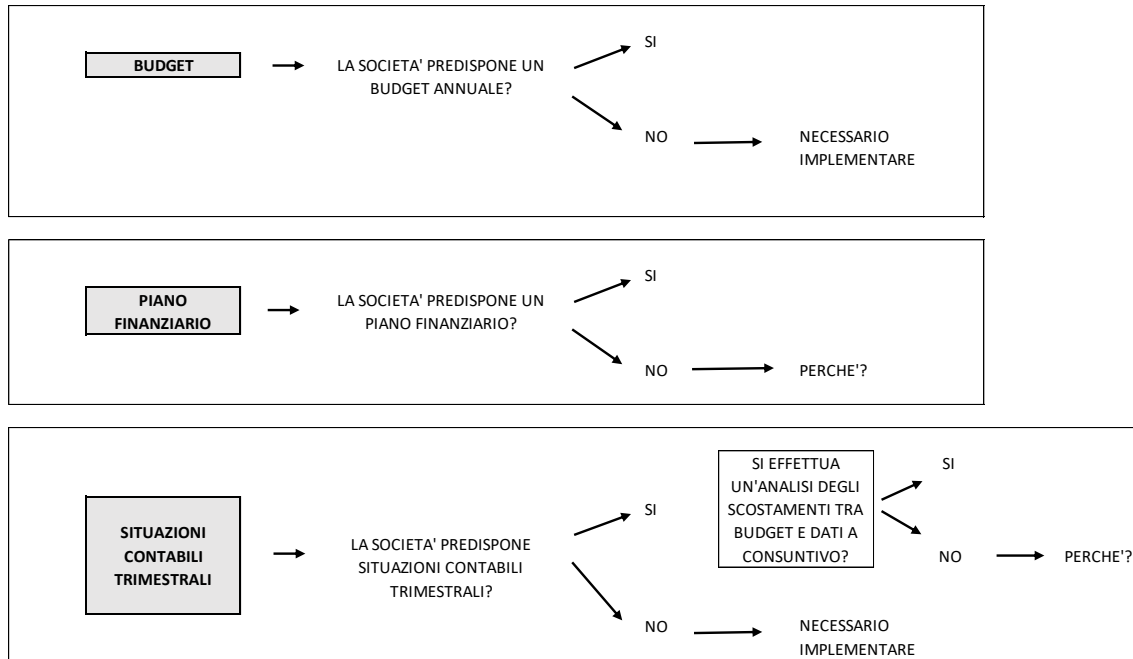












#### 4.c) Adeguatezza degli assetti e tessuto imprenditoriale italiano

Come anticipato nei precedenti paragrafi, dalla ricognizione dello scenario normativo vigente comunitario e nazionale, si coglie che in alcune occasioni il Legislatore ha individuato criteri per una classificazione dimensionale delle imprese: ciò si ravvisa ad esempio a livello europeo nella definizione di micro, piccole e medio imprese come definite dalla Raccomandazione n. 2003/361/CE, ovvero in ambito nazionale nelle norme che regolano la redazione del bilancio per le imprese.

Sul punto quanto alla definizione comunitaria si evidenzia che la Raccomandazione individua le seguenti categorie di imprese:

Micro impresa:

- meno di 10 occupati<sup>21</sup>;
- fatturato annuo oppure un attivo di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro.

Piccola impresa:

- meno di 50 occupati;
- fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro.

<sup>21</sup> Gli effettivi corrispondono al numero di unità lavorative-anno (ULA), ovvero al numero di persone che, durante tutto l'anno in questione, hanno lavorato nell'impresa o per conto di tale impresa a tempo pieno. Il lavoro dei dipendenti che non hanno lavorato tutto l'anno oppure che hanno lavorato a tempo parziale, a prescindere dalla durata, o come lavoratori stagionali, è contabilizzato in frazioni di ULA. (art. 5 Raccomandazione n. 2003/361/CE)

Media impresa:

- meno di 250 occupati;
- fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

I parametri utilizzati nella Raccomandazione sono pertanto tre: il fatturato, il totale attivo e il numero di occupati.

Riferendosi al tessuto imprenditoriale italiano, in particolare, si evidenzia che la maggior parte delle imprese si qualificano come microimprese ai sensi della Raccomandazione UE. A tal proposito, si riporta l'esito dello studio svolto dalla Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi<sup>22</sup> nel quale si evidenzia come le microimprese abbiano superato il numero delle piccole e medie imprese; si presenta un elaborato dello studio nella tabella sottostante, da cui si evidenzia il numero di imprese italiane attive nel 2° semestre 2021 e la classificazione tra micro, piccola e media impresa. Nella tabella che segue si rileva poi il peso che ciascuna categoria ha sul totale delle imprese attive.

Settore Ateco	Valori assoluti								
	Micro Impresa - fino a 9 addetti	Piccola Impresa - 10-49 addetti	Media Impresa - 50-249 addetti	TOTALE MPMI (fino a 249 addetti)	TOTALE PMI (10-249 addetti)	Grande Impresa - oltre 249 addetti	Imprese con addetti dichiarati	Imprese senza addetti dichiarati	Totale Imprese attive
A Agricoltura, silvicoltura pesca	307.277	7.109	802	<b>315.188</b>	<b>7.911</b>	76	315.264	411.474	726.738
B Estrazione di minerali da cave e miniere	1.167	410	34	<b>1.611</b>	<b>444</b>	-4	1.615	1.315	2.930
C Attività manifatturiere	298.985	57.462	9.174	<b>365.621</b>	<b>66.636</b>	1.368	366.989	105.046	472.035
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	2.825	414	110	<b>3.349</b>	<b>524</b>	46	3.395	9.338	12.733
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	4.891	1.839	460	<b>7.190</b>	<b>2.299</b>	124	7.314	2.791	10.105
F Costruzioni	490.553	20.801	1.397	<b>512.751</b>	<b>22.198</b>	109	512.860	240.283	753.143
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut.	1.041.173	32.235	2.921	<b>1.076.329</b>	<b>35.156</b>	530	1.076.859	278.137	1.354.996
H Trasporto e magazzinaggio	98.267	11.453	2.170	<b>111.890</b>	<b>13.623</b>	418	112.308	34.752	147.060
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	303.248	17.630	664	<b>321.542</b>	<b>18.294</b>	117	321.659	79.032	400.691
J Servizi di informazione e comunicazione	66.497	5.982	1.149	<b>73.628</b>	<b>7.131</b>	219	73.847	52.790	126.637
K Attività finanziarie e assicurative	91.699	1.552	378	<b>93.629</b>	<b>1.930</b>	153	93.782	30.950	124.732
L Attività immobiliari	79.973	720	58	<b>80.751</b>	<b>778</b>	9	80.760	182.148	262.908
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	111.156	6.230	973	<b>118.359</b>	<b>7.203</b>	196	118.555	88.321	206.876
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp.	127.090	9.076	2.014	<b>138.180</b>	<b>11.090</b>	520	138.700	56.611	195.311
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale	32	10	7	<b>49</b>	<b>17</b>	3	52	32	84
P Istruzione	16.547	2.901	483	<b>19.931</b>	<b>3.384</b>	44	19.975	10.387	30.362
Q Sanità e assistenza sociale	21.441	6.167	1.996	<b>29.604</b>	<b>8.163</b>	419	30.023	10.770	40.793
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	34.067	1.765	239	<b>36.071</b>	<b>2.004</b>	46	36.117	34.596	70.713
S Altre attività di servizi	202.831	2.847	190	<b>205.868</b>	<b>3.037</b>	27	205.895	32.348	238.243
T Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro p...	4	0	0	<b>4</b>	<b>0</b>	0	4	28	32
X Imprese non classificate	373	92	21	<b>486</b>	<b>113</b>	5	491	2.698	3.189
<b>Totale settori</b>	<b>3.300.096</b>	<b>186.695</b>	<b>25.240</b>	<b>3.512.031</b>	<b>211.935</b>	<b>4.433</b>	<b>3.516.464</b>	<b>1.663.854</b>	<b>5.180.318</b>

<sup>22</sup> Fonte: elaborazione Studi, statistica e programmazione Camera di Commercio di Milano Monza Brianza Lodi su dati Registro Imprese

Settore Ateco	Peel %						
	Micro Impresa fino a 9 addetti	Piccola Impresa - 10-49 addetti	Media Impresa - 50- 249 addetti	TOTALE MPMI (fino a 249 addetti)	TOTALE PMI (10- 249 addetti)	Grande Impresa oltre 249 addetti	Imprese con addetti dichiarati
A Agricoltura, silvicoltura pesca	97,5%	2,3%	0,3%	100,0%	2,5%	0,0%	100,0%
B Estrazione di minerali da cave e miniere	72,3%	25,4%	2,1%	99,8%	27,5%	0,2%	100,0%
C Attività manifatturiere	81,5%	15,7%	2,5%	99,6%	18,2%	0,4%	100,0%
D Fornitura di energia elettrica, gas, vapore e aria condiz...	83,2%	12,2%	3,2%	98,6%	15,4%	1,4%	100,0%
E Fornitura di acqua; reti fognarie, attività di gestione d...	66,9%	25,1%	6,3%	98,3%	31,4%	1,7%	100,0%
F Costruzioni	95,7%	4,1%	0,3%	100,0%	4,3%	0,0%	100,0%
G Commercio all'ingrosso e al dettaglio; riparazione di aut...	96,7%	3,0%	0,3%	100,0%	3,3%	0,0%	100,0%
H Trasporto e magazzinaggio	87,5%	10,2%	1,9%	99,6%	12,1%	0,4%	100,0%
I Attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	94,3%	5,5%	0,2%	100,0%	5,7%	0,0%	100,0%
J Servizi di informazione e comunicazione	90,0%	8,1%	1,6%	99,7%	9,7%	0,3%	100,0%
K Attività finanziarie e assicurative	97,8%	1,7%	0,4%	99,8%	2,1%	0,2%	100,0%
L Attività immobiliari	99,0%	0,9%	0,1%	100,0%	1,0%	0,0%	100,0%
M Attività professionali, scientifiche e tecniche	93,8%	5,3%	0,8%	99,8%	6,1%	0,2%	100,0%
N Noleggio, agenzie di viaggio, servizi di supporto alle imp...	91,6%	6,5%	1,5%	99,6%	8,0%	0,4%	100,0%
O Amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale...	61,5%	19,2%	13,5%	94,2%	32,7%	5,8%	100,0%
P Istruzione	82,8%	14,5%	2,4%	99,8%	16,9%	0,2%	100,0%
Q Sanità e assistenza sociale	71,4%	20,5%	6,6%	98,6%	27,2%	1,4%	100,0%
R Attività artistiche, sportive, di intrattenimento e diver...	94,3%	4,9%	0,7%	99,9%	5,5%	0,1%	100,0%
S Altre attività di servizi	98,5%	1,4%	0,1%	100,0%	1,5%	0,0%	100,0%
T Attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro p...	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
X Imprese non classificate	76,0%	18,7%	4,3%	99,0%	23,0%	1,0%	100,0%
<b>Totale settori</b>	<b>93,8%</b>	<b>5,3%</b>	<b>0,7%</b>	<b>99,9%</b>	<b>6,0%</b>	<b>0,1%</b>	<b>100,0%</b>

In seconda battuta il legislatore nazionale riserva, in tema di formazione e redazione del bilancio, alcune semplificazioni alle imprese di minori dimensioni, in particolare alle microimprese ex art.2435 ter c.c. da intendersi come società che per due anni consecutivi non hanno superato due dei seguenti parametri: totale attivo di euro 175.000, ricavi euro 350.000 numero addetti medi n. 5 e altresì alle imprese ex art. 2435 bis c.c., le quali per due anni consecutivi non hanno superato due dei seguenti parametri: totale attivo di euro 4.400.000, ricavi euro 8.800.000 numero addetti medi n. 50; al rispetto di tali parametri le società potranno nel primo caso redigere il bilancio in forma di microimpresa e nel secondo caso in forma di bilancio abbreviato.

A titolo esemplificativo e non esaustivo si riportano alcune delle semplificazioni previste nella redazione del bilancio per le imprese di dimensioni minori. In merito alla Nota integrativa nel bilancio in forma abbreviata la stessa può essere meno dettagliata e la normativa impone un ridotto numero di informazioni obbligatorie da riportare, nel bilancio in forma di microimpresa la stessa non deve essere presentata a condizione che alcune informazioni necessarie vengano esposte in calce al bilancio.

La Relazione sulla gestione per le forme di bilancio abbreviato e di microimpresa non deve essere presentata a condizione che alcune informazioni solitamente presenti nella relazione sulla gestione siano indicate in nota integrativa o in calce al bilancio microimpresa.

Pertanto, anche in questa classificazione i parametri utilizzati dal legislatore si riferiscono al fatturato, al totale attivo e al numero di addetti.

Dal momento che il Legislatore in tema di adeguati assetti ha posto il parametro della dimensione come requisito per determinare l'adeguatezza degli stessi, volendo provare a categorizzare il livello di dimensionamento della società, ci si potrebbe rifare alle sopracitate classificazioni operate dal legislatore nazionale e comunitario, in considerazione del principio di proporzionalità ex art. 2086 c.c..



Come ha evidenziato la ricerca sopra richiamata il tessuto imprenditoriale italiano è strutturato per la maggior parte da PMI, in particolare micro imprese, che spesso presentano un grado di organizzazione elementare, nelle quali è minima la suddivisione di ruoli e responsabilità.

Le stesse non presentano un numero elevato di addetti a cui delegare funzioni e a cui attribuire ruoli di responsabilità e coordinamento.

Pertanto, la costruzione di adeguati assetti in queste realtà deve far fronte alle potenzialità organizzative che la stessa impresa presenta.

Sarà necessario plasmare l'obbligo di costruzione degli assetti alla struttura della società, così come il Legislatore ha plasmato gli obblighi informativi del bilancio a realtà minori, mettendo le stesse in condizioni di fornire gli elementi necessari e adeguati alla conformazione della società stessa.

Preso atto di quanto sopra detto, bisogna auspicare che gli organi delegati in queste realtà prendano coscienza di questo aspetto e vedano nel processo di costruzione degli adeguati assetti uno strumento di sviluppo e miglioramento per la gestione della società nel suo complesso.

Seppur di ridotte dimensioni nessuna società è esonerata dall'implementazione degli adeguati assetti, che dovranno venir plasmati secondo il principio della proporzionalità che si basa sulla dimensione e la natura dell'impresa; così, rifacendosi all'approccio del legislatore in tema di redazione del bilancio, le imprese minori dovranno focalizzare l'attenzione su alcuni KPI determinanti, quali il fatturato, l'indebitamento, lo scadenziario crediti verso clienti e debiti verso fornitori, per garantire un monitoraggio costante della gestione attraverso una sorta di "cruscotto gestionale" coerente con le dimensioni ridotte dell'impresa.

Molte società operano grazie al credito fornito dalle banche, per tal ragione è necessario anche nelle società di piccole dimensioni monitorare il grado di sostenibilità del debito. Il monitoraggio è possibile solo in presenza di un'organizzazione, anche semplice, ma dotata di procedure idonee nonché di suddivisione di responsabilità e ruoli.

#### 4.d) Strumenti per l'implementazione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Gli organi delegati nel predisporre gli adeguati assetti hanno a disposizione una spiegazione del concetto di adeguatezza lasciata vaga ed elastica dalla normativa, testi emanati dalle associazioni di categoria, normative relative a specifici settori che regolano la *compliance* nel settore, documenti destinati a società quotate e di settori specifici che possono essere utilizzati per analogia, e una serie di strumenti che supportano il loro lavoro di organizzazione aziendale, di documentazione delle scelte intraprese e di reporting dei processi aziendali.

Elenchiamo a seguire alcuni di questi ultimi strumenti utili per l'organizzazione di adeguati assetti, per semplificazione suddividiamo i vari strumenti/documenti per tipologia di assetto:

- assetto organizzativo
  - o visura aggiornata
  - o verifica della presenza di direzione e controllo altrui
  - o verifica rischio paese

- chiara separazione dei ruoli, funzioni e responsabilità. Al fine di separare ruolo esecutivo e ruolo di controllo garantendo alla due funzioni autonomia intellettuale e di autorevolezza (presupposto per una valutazione consapevole delle prospettive aziendali)
- organigramma
- funzionigramma
- evidenza di rapporti commerciali e finanziari con eventuali parti correlate
- verifica contratti in essere con dipendenti, collaboratori e consulenti
- verifica contratti in essere con dipendenti, collaboratori e consulenti trasversali con diverse sedi o parti correlate
- verifica delle deleghe e poteri dei soggetti operanti

- assetto amministrativo

procedure:

- formalizzazione procedure di acquisto
- formalizzazione procedure di produzione
- formalizzazione procedure di vendita
- formalizzazione procedure di controllo dei margini – controllo di gestione
- formalizzazione gestione dei flussi informativi tra le varie funzioni
- formalizzazione gestione dei flussi informativi tra le varie sedi/unità locali
- formalizzazione della procedura per la raccolta delle informazioni
- formalizzazione della procedura per la condivisione delle informazioni
- formalizzazione della procedura per la modalità di fruizione delle informazioni

strumenti di “forward looking”:

- Piano di impresa e/o Business Plan
- Analisi delle fasi che redigono il Piano di Impresa (i) statuizione presidio funzionale per pianificazione del piano e controllo di gestione (ii) regole e linee guida di redazione chiare, razionali e coerenti all’impresa (iii) formazione e approvazione (iv) monitoraggio del piano
- Analisi di sensitività sul Piano di Impresa con approccio What If
- Periodico riesame del piano alla luce di scostamenti verificatisi

- Individuazione di una funzione sufficientemente indipendente e autorevole per presidiare il processo di pianificazione
- Individuazione di un responsabile della rilevazione e valutazione degli scostamenti
- Budget di tesoreria
- Piano finanziario
- Budget annuale
- Periodica analisi degli scostamenti tra dati consuntivi e dati a budget con cadenza almeno trimestrale
- Analisi cause scostamenti (i) inaffidabilità delle stime (ii) evento sopravvenuto
- Valutazione delle stagionalità del Business
- Capital Plan
- Funding Plan
- Contingency Funding Plan
- Monitoraggio Flussi di cassa in uscita con scadenziario fornitori
- Monitoraggio Flussi di cassa i entrata con scadenziario clienti
- Valutazione della sostenibilità del debito nei 6 mesi successivi minimo (in particolare quota capitale e interessi per finanziamenti MLT)
- Calcolo FCFO per misurazione DSCR almeno trimestrale
- Calcolo NOPAT per misurazione DSCR almeno trimestrale
- Analisi e monitoraggio dello scaduto “fisiologico” e dello scaduto “patologico”
- Impairment Test (per monitorare il mantenimento della capacità di un Patrimonio netto atto a fronteggiare i rischi di impresa)

strumenti di compliance:

- Modello 231 – Responsabilità amministrativa degli Enti D.Lgs. 231/2001
- Rispetto normativa Privacy – GDPR, regolamento UE 2016/679
- Salute e sicurezza sul lavoro D.Lgs. 81/2008
- Ambiente L. 68/2015
- Anticorruzione L.190/2012

- assetto contabile

- Aggiornamento costante della contabilità

- Chiusura dei conti almeno trimestrale
- Utilizzo di software per registrazioni automatizzate
- Strumenti informatici adeguati nel rispetto del requisito del *Data quality*
- Formalizzazione della procedura di contabilizzazione
- Procedure di rilevazione formalizzate
- Nomina responsabile reparto contabile con supervisione delle registrazioni contabili
- Standardizzazione dei flussi informativi tra le varie funzioni e il reparto contabile
- Formalizzazione dei flussi informativi tra reparto contabile e consulenti esterni (consulente del lavoro, consulente fiscale)
- Costante monitoraggio dei saldi di debiti verso fornitori
- Costante monitoraggio dei saldi di debiti previdenziali ed erariali
- Costante monitoraggio dei saldi di debiti verso altri creditori
- Costante monitoraggio dei saldi di crediti verso clienti
- Implementazione funzione addetta al recupero crediti e monitoraggio scaduti “patologici”
- Calcolo indicatori della Crisi (cfr. CNDCEC – 20.10.19)
- Analisi scostamento tra dati a consuntivo e dati a budget (con periodicità almeno trimestrale)

## Capitolo 5

### FLUSSO INFORMATIVO

#### 5.a) Correlazione tra l'adeguatezza degli assetti e l'adeguatezza delle informazioni a disposizione

Il comma 6 dell'articolo 2381 c.c. evidenzia la necessità per gli Amministratori di agire in modo informato, tale dovere è stato ribadito dal Codice della crisi con l'art. 375 e fin da prima con il rinvio contenuto nell'articolo 2475, comma 3, c.c. all'articolo 2257 c.c..

A tal proposito si sottolinea che gli Amministratori non esecutivi delle S.r.l. sono solidalmente responsabili con gli Amministratori delegati.

Inoltre, tornando al principio di adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, emerge l'importanza e il bisogno per le società di un sistema informativo efficiente, in quanto, per coordinare le varie funzioni, le diverse responsabilità e i vari compiti, è necessario che le informazioni diffuse tra i vari organi/soggetti siano corrette, complete e tempestive. I flussi informativi si possono ritenere pertanto parte integrante degli adeguati assetti, gli organi delegati hanno perciò il dovere di organizzare un sistema di flussi informativi idoneo all'attività aziendale.

Non possono esistere assetti adeguati in assenza di efficaci flussi informativi che coordinino il lavoro e permettano a tutti gli operatori di essere sufficientemente informati sullo stato dell'attività e sul proprio ruolo e compito all'interno dell'organizzazione aziendale.

Il flusso informativo inoltre deve seguire un percorso gerarchico, per far sì che le informazioni vengano trasferite da soggetti che hanno la responsabilità e le capacità di farlo a coloro che si trovano nel ruolo e nella posizione si poterle recepire e utilizzare.

Sul tema dei flussi informativi, si possono trovare molti spunti di riflessione nel testo dell'Associazione dei Componenti degli organismi di vigilanza ex D.Lgs. 231/2001, del marzo 2012, nel testo si fa particolare riferimento al tema delle informazioni riferito al Modello ODV e alla sua corretta gestione, ma i concetti espressi possono essere utili anche nel campo degli adeguati assetti.

Premettendo che l'adeguatezza dei flussi informativi nelle società è elemento necessario ed essenziale per un efficiente sistema di controllo interno, si sottolinea la necessità per la società di essere in grado di recepire ed esaminare in modo efficiente e tempestivo le informazioni provenienti dall'interno e dall'esterno, in modo da venire a conoscenza con congruo preavviso dei rischi e di situazione dannose che possano verificarsi, in modo da gestirle tempestivamente.

Il sistema che coordina i flussi informativi deve saper recepire informazioni dall'esterno e dall'interno di varia natura, le stesse possono avere carattere quantitativo o qualitativo:

- Informazioni in merito a cambiamenti del mercato e alle esigenze dei consumatori

- Informazioni relative alle aziende concorrenti, alle strategie messe in atto sul mercato da terzi
- Informazioni relative a novità in tema di tecnologia
- Informazioni riferite alle normative di settore, a novità riguardanti norme e regolamenti
- Aggiornamento problematiche interne relative a dipendenti/produzione/rapporti con clienti e fornitori
- Informazioni riferite a modifiche/variazioni organizzative in riferimento a ruoli o compiti attribuiti
- Divulgazione agli addetti interessati delle procedure interne

Le informazioni devono seguire flussi precisi e chiari per informare i soggetti che per il loro ruolo e la propria funzione necessitano di tali indicazioni; l'Amministratore deve, ex art. 2381 c.c., agire in modo informato, ma anche tutti coloro che operano nell'azienda devono avere chiare le indicazioni per operare e devono essere consapevoli di dover informare gli organi direttivi.

A supporto della trasmissione e condivisione di flussi informativi all'interno della società un valido strumento può essere garantito dall'implementazione di un sistema aziendale di Information Technology, in merito agli hardware, software utilizzati, rete di connessione tra i server e vari utilizzatori.

Il servizio previsto da un efficiente sistema IT permette la divulgazione delle informazioni e delle procedure ai corretti livelli aziendali, la sincronizzazione delle informazioni e la corretta conservazione delle stesse.

Nell'ottica dell'implementazione di adeguati assetti diventa sempre più importante la capacità di elaborare procedure e processi in modo chiaro, duraturo e facilmente recuperabile.

L'implementazione di un sistema informativo per la divulgazione dei flussi informativi può garantire a coloro che operano nella società (i) la visione a 360° dell'azienda, dello stato dell'attività, delle problematiche in corso, (ii) la possibilità di migliorare la trasparenza della società verso coloro che partecipano all'attività aziendale e verso terzi, (iii) la possibilità di garantire un monitoraggio continuo dell'attività e dell'organizzazione, della continuità aziendale e supportare il *follow up* costante delle questioni sospese e irrisolte.

L'organizzazione della società deve saper garantire flussi informativi periodici e flussi informativi legati a particolari eventi e momenti dell'attività, gli stessi diventano così elemento fondamentale per l'adeguatezza degli assetti e per assicurare che gli organi delegati possano operare in modo informato. È inoltre importante che tutti coloro che sono coinvolti nell'organizzazione degli assetti possano operare con le corrette e chiare indicazioni necessarie al loro ruolo e al loro compito; il sistema informativo infatti influenza in modo trasversale l'attività aziendale, coinvolgendo la governance, gli organi di controllo (ove presenti) e le varie funzioni.

## 5.b) Processo di raccolta, validazione e trasmissione delle informazioni

Nell'ottica degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, la gestione della società deve essere integrata in quanto i rischi sono sempre più trasversali nell'organizzazione aziendale e le varie funzioni richiedono sempre più una maggiore interconnessione.

Pertanto, gli organi delegati devono fare in modo che coloro che operano all'interno della società sappiano trasferire le informazioni necessarie agli altri operatori e, nello stesso tempo, siano messi in condizioni di ricevere le nozioni e gli aggiornamenti di cui necessitano per agire in modo informato e consapevole.

Il trasferimento delle informazioni per essere efficace deve seguire una procedura prestabilita e nota, in modo da (i) mettere ciascuno nelle condizioni di sapere da chi recepire le informazioni e a chi trasferirle, (ii) poter individuare, in caso di errore, il momento in cui si è interrotto erroneamente il flusso informativo.

Il Consiglio di Amministrazione e il Collegio Sindacale devono ricevere dagli organi delegati, con la periodicità prevista da statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, informazioni in merito al generale andamento della gestione, alla prevedibile evoluzione e alle operazioni di maggior rilievo, così come previsto dal comma 5 dell'articolo 2381 c.c..

Le informazioni trasferite devono essere adeguate e affidabili, pertanto coloro che le trasferiscono devono avere il giusto grado di responsabilità e di conoscenze per trasmetterle.

Ogni qual volta sia possibile è opportuno documentare e prendere nota delle comunicazioni ricevute e creare documenti/file che permettano una chiara e tempestiva archiviazione delle informazioni.

In questo senso, come è stato precisato prima, può essere opportuno un buon sistema IT, che possa rendere più agevole il trasferimento e l'archiviazione dei flussi informativi, soprattutto per le aziende di maggiori dimensioni. Nella gestione delle informazioni non si può non fare cenno al tema della privacy, in quanto la gestione di dati sensibili e personali di clienti, fornitori e dipendenti etc., richiede il rispetto di comportamenti e precauzioni previste dal Regolamento generale per la protezione dei dati personali 2016/679 (*General Data Protection Regulation* o GDPR).

Da ciò scaturisce l'importanza di responsabilizzare coloro che devono trasferire e saper recepire le informazioni all'interno delle varie funzioni e dell'organo amministrativo e direttivo.

Nel capitolo che segue spiegheremo anche l'importanza dei flussi informativi nell'attività del Collegio Sindacale.

## Capitolo 6

### COLLEGIO SINDACALE E REVISORE

#### 6.a) Relazione tra Collegio Sindacale e adeguati assetti

L'art. 2403 del codice civile prevede che il Collegio Sindacale vigili 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.

Tale compito è poi richiamato dalle Norme di comportamento del Collegio Sindacale (ultimo aggiornamento a gennaio 2021) e precisamente alla Norma 3.5.

Tornando al Capitolo 3 di questo testo, gli assetti su cui il Collegio Sindacale si trova a vigilare devono essere frutto di ragionamenti e di valutazioni; nel caso in cui gli Amministratori abbiano deciso di non rispettare un principio consigliato, dovranno aver espresso la motivazione della propria decisione (*comply or explain*), il Collegio Sindacale vigilerà sul processo di valutazione da parte degli Amministratori dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo rispetto alla natura, alle dimensioni, alla complessità e alle altre caratteristiche specifiche della società.

Vigilerà sull'idoneità dell'assetto a rilevare tempestivamente indizi di crisi e di perdita di continuità aziendale e a garantire la completezza delle funzioni aziendali esistenti, la separazione e la contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni, oltre la chiara definizione di deleghe e poteri.<sup>23</sup>

Inoltre, l'obiettivo è di accertare l'esistenza di adeguate procedure interne, verificare l'adeguatezza ed efficacia dei flussi informativi generati, verificare la corrispondenza fra la struttura decisionale aziendale e le deleghe depositate presso il registro delle imprese e accertare la presenza di piani strutturati di formazione del personale dipendente.

L'attività del Collegio Sindacale nella fase iniziale dell'incarico consiste nella "conoscenza della società" mediante la lettura di verbali dei periodi precedenti e la conoscenza dell'oggetto sociale, del settore in cui opera, dell'organigramma e del funzionigramma; nel corso dell'incarico, invece, vigila affinché gli Amministratori valutino costantemente l'adeguatezza dell'assetto e monitorino la gestione dei rischi assumendo anche iniziative per mitigarli, inoltre pianifica interventi di vigilanza periodici sugli assetti, segnala agli Amministratori eventuali elementi di non adeguatezza e verifica l'efficacia delle azioni correttive.

Per poter garantire il buon esito delle attività poste in essere dal Collegio Sindacale gli organi delegati in fase di implementazione degli assetti, come precisato nel Capitolo 3, devono aver chiaro il processo decisionale che porta alla costituzione di uno specifico assetto in quanto, non essendo imposto un modello univoco e standard, il Collegio Sindacale potrà chiedere solo

---

<sup>23</sup> "Norme di Comportamento del Collegio Sindacale di Società Non Quotate", CNDCEC, versione aggiornata alla data del 12 gennaio 2021 con le disposizioni introdotte dalla Legge 30 dicembre 2020, n. 178



spiegazione agli organi delegati, lasciando così a loro la possibilità di spiegare e giustificare le decisioni prese.

Riprendendo anche il tema dei flussi informativi, trattato nel capitolo precedente, si precisa che il Collegio Sindacale ricopre un ruolo di estrema rilevanza nella divulgazione e nella valutazione delle informazioni, in quanto ricopre un ruolo centrale tra i diversi organi e le differenti funzioni sociali; inoltre, l'attività di vigilanza svolta nel corso del proprio incarico deve fare affidamento su un sistema informativo efficiente, che permetta di ricevere informazioni in modo tempestivo e affidabile. L'inaffidabilità dei dati ricevuti comporterebbe l'attività di vigilanza dell'adeguatezza degli assetti e condurrebbe una segnalazione agli Amministratori.

Il Collegio Sindacale svolge la propria attività anche tramite scambio di informazioni con gli altri soggetti preposti ai controlli societari quali:

- il revisore legale di conti
- l'Internal Auditor
- l'Organismo di Vigilanza (qualora la Società abbia adottato un Modello Organizzativo ex D.Lgs. 231/2001)
- in caso di Gruppo Societario, con gli organi di controllo delle controllate

## 6.b) Il ruolo del Revisore

Il Revisore ha come il Collegio Sindacale, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, l'obbligo di verificare che gli organi delegati valutino costantemente l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, la continuità aziendale e la gestione dei rischi assumendo quando necessario adeguate soluzioni correttive.

Nel momento in cui il Revisore dovesse valutare come inadeguato l'assetto, scaturirebbe un'inaffidabilità del sistema di controllo interno e degli indicatori di crisi calcolati su dati non affidabili e non attendibili.

Come già detto in precedenza, il Revisore dovrà verificare che l'assetto organizzativo sia in grado di rilevare situazioni di crisi e garantisca la sussistenza dell'equilibrio economico e finanziario della società, considerato come *"sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e alle 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"*, articolo 13 comma 1 Codice della Crisi.

## 6.c) L'importanza di un adeguato scambio informativo tra Collegio Sindacale e Revisore

Nel corso della sua attività di vigilanza è necessario per il Collegio Sindacale scambiare periodicamente informazioni con l'incaricato della revisione legale, che, tramite le verifiche periodiche ex articolo 14 del D.Lgs. 39/2010 e

il principio ISA 250B, può aver maggiori informazioni relativamente alla tenuta della contabilità e alla rilevazione dei fatti di gestione nelle registrazioni contabili.

Il Collegio Sindacale infatti riceve dal Revisore informazioni in merito a:

- comunicazione inviate agli organi direttivi
- esiti delle verifiche periodiche ex articolo 14 D.Lgs. 39/2010
- informazioni relative alla pianificazione dell'attività di revisione e ai risultati delle verifiche e dei test svolti
- relazione del revisore sul bilancio d'esercizio

Lo scambio di informazioni può aiutare il Collegio Sindacale nell'attività di vigilanza integrando i risultati ottenuti dalle proprie verifiche con le informazioni ricevute grazie al lavoro svolto dall'incaricato alla revisione.

## BIBLIOGRAFIA

Collana PICCATTI, Modello organizzativo Dlgs 231 e organismo di vigilanza, Guida Operativa, Eutekne

Quaderni EUTEKNE, n. 148, La Riforma della crisi di impresa e dell'insolvenza, maggio 2019

RANALLI R., Le misure di allerta. Dagli adeguati assetti sino al procedimento avanti all'OCRI, Milano 2019

MONTALENTI P., Impresa, Società di capitali, mercati finanziari, Giappichelli, Torino 2017

CAGNASSO O., Gli assetti adeguati nella s.r.l., Il Nuovo diritto delle Società n. 18, 2014

### Capitoli di monografie

MONTALENTI P. e CAGNASSO O., *Corporate governance, modelli societari, autonomia statutaria: profili introduttivi*, tratto da *Diritto del Governo delle società per azioni e delle società a responsabilità limitata*, diretto da IRRERA M., seconda edizione

IRRERA M. e SPIOTTA M., *Gli obblighi e i doveri*, tratto da *Diritto del Governo delle società per azioni e delle società a responsabilità limitata*, diretto da IRRERA M., seconda edizione

MERUZZI G., *L'adeguatezza degli assetti*, in AA.VV., *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, M.IRRERA (opera diretta da), Bologna, 2016

DE MARI M., *Gli assetti organizzativi societari*, in AA. VV., *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, M. Irrera (opera diretta da), Bologna, 2016

BAUDINO A., GUGLIELMI G., RONCARI A.M., *Adeguatezza degli assetti organizzativi e sistema delle deleghe: alcuni suggerimenti per il finale di una storia infinita*, Eutekne, Società e contratti, Bilancio e revisione 11/2020

IRRERA M., *La business judgment rule e gli assetti adeguati*, Eutekne, Società e contratti, Bilancio e revisione 6/2020

RANALLI R., *Il ruolo di Amministratori, sindaci e revisori nell'istituzione e verifica degli adeguati assetti organizzativi alla luce del novellato art. 2086 c.c.*, Eutekne, Società e contratti, Bilancio e revisione 3/2020

VERNERO P., *Il ruolo degli "adeguati assetti organizzativi" per l'emersione precoce della crisi aziendale*, Eutekne, Società e contratti, Bilancio e revisione 3/2019

PAOLINI A., CHIUCCHI M.S., GATTI M., *I sistemi di pianificazione e controllo della gestione*

## Articoli

LOLLI A. e PAOLUCCI M.G., *L'adeguatezza degli assetti nel codice della crisi dell'impresa*, pubblicato in *Crisi d'impresa e Insolvenza*, primo aprile 2020

MONTALENTI P., *Crisi finanziaria, struttura dell'impresa, corporate governance*, in *Rivista ODC – Roma*, 20.06.2009

BUONOCORE V., *Adeguatezza, precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto, del codice civile*, in *Giurisprudenza commerciale 2006*

DEVALLE A. E BAVA F., *Adeguatezza degli assetti organizzativi fuori dal rinvio delle procedure di allerta*, *Eutekne*, 2.04.2020

PARENA B., *Il "risk management" dà valore all'organizzazione aziendale*, *Eutekne*, 21.10.2015

HOUBEN M., *Articolazione dell'organo amministrativo e assetti organizzativi adeguati: il ruolo del Codice di Corporate Governance*, in *Rivista di Diritto bancario*, ottobre/dicembre 2020

FRASCINELLI R. e RIVERDITI M., *Collegio Sindacale senza obbligo di verifica contabile*, *Eutekne* 12.04.2021

AMBROSINI S., *L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di allerta nel quadro normativo riformato*, pubblicato in *Crisi d'impresa e Insolvenza*, 15.10.2019

VERNERO P., ARTUSI M.F., PARENA B., *Banche e società quotate motori del risk governance e della compliance. ESG e rischi penali*. *GIURISPRUDENZA PENALE WEB*, 2021, 10

## Guide e circolari

*Norme di Comportamento del Collegio Sindacale di Società Non Quotate*, CNDCEC, versione aggiornata alla data del 12 gennaio 2021 con le disposizioni introdotte dalla Legge 30 dicembre 2020, n. 178

*Compiti e responsabilità degli Amministratori privi di delega*, documento CNDCEC, 30.04.2020

*Attività di vigilanza del Collegio Sindacale delle società non quotate nell'ambito dei controlli sull'assetto organizzativo*, Guida Operativa CNDCEC, maggio 2015

ASSONIME, Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi di impresa e gli strumenti di allerta, Circolare n. 19 del 2.08.2019

ASSONIME, Le novità del Codice di Autodisciplina (Edizione luglio 2014), Circolare n. 26 del 31.07.2014

ASSONIME, La Raccomandazione della Commissione Europea del 9 aprile 2014, n. 208, sul principio del *comply or explain*, Circolare n. 25 del 28.07.2014

Circolare n. 285 del 17 dicembre 2013, BANCA d'ITALIA

*Codice di Corporate Governance*, Comitato per la Corporate Governance, Gennaio 2020

*I flussi informativi*, ODV, Associazione dei componenti degli Organismi di vigilanza ex D.Lgs. 231/2001, Edizione 1.0 – 19.03.2012

Raccomandazione della Commissione del 9 aprile 2014 sulla qualità dell'informativa sul governo societario (principio "rispetta o spiega") (2014/208/UE)

Raccomandazione della Commissione del 12 marzo 2014 su un nuovo approccio al fallimento delle imprese e all'insolvenza (2014/135/UE)

Raccomandazione della Commissione del 6 maggio 2003 relativa alla definizione delle microimprese, piccole e medie imprese (2003/361/CE)

Fondazione Piero Piccatti e Aldo Milanese  
**Ordine dottori commercialisti ed esperti contabili Torino**