



**INCONTRO A CURA DEL GRUPPO DI LAVORO
SISTEMA DEI CONTROLLI NELLE SOCIETA' ED ENTI E D. LGS. 231
Il documento di luglio 2023 del CNDCEC "Assetti organizzativi,
amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici"**

Dott. Paolo Venero

Dott.ssa Benedetta Parenza

Indice

- Inquadramento generale
- Le 3 tipologie di assetti
- Le idonee misure e gli assetti nell'art. 3 del Codice della crisi
- Adeguati assetti e giurisprudenza
- Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

Inquadramento generale (*)

L'art. 2086, secondo comma, c.c., sancisce la regola in base alla quale tutti gli imprenditori che operano in forma societaria o collettiva hanno 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**

Inquadramento generale

La disposizione fa ricadere sull'imprenditore, sia in forma societaria che in forma collettiva, un **triplice obbligo**, vale dire di:

- **istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato;**
- istituire tale assetto **anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità;**
- 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**

Inquadramento generale

I concetti del codice civile vengono riproposti (in una prospettiva finalizzata alla prevenzione della crisi in tutte le tipologie di impresa) nel Codice della crisi dove l'art. 3, commi primo e secondo, amplia la platea dei destinatari. Come è noto, tale disposizione obbliga:

- l'imprenditore individuale ad adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie per farvi fronte;
- l'imprenditore collettivo ad adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'art. 2086 c.c., ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

Inquadramento generale

Circa le previsioni che si riferiscono agli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, ovvero sulle idonee misure, che ogni organizzazione imprenditoriale deve predisporre, si evidenzia come le citate disposizioni di legge non ne forniscano una definizione.

Nell'ambito dell'attività di gestione, si tratterà di approntare procedure che possano garantire l'efficacia e l'efficienza della gestione dei rischi e del sistema di controllo interno (soprattutto verificando che siano atti a generare early-warning e alert), nonché la completezza, la tempestività e l'attendibilità dei flussi informativi tra le funzioni della società e tra queste e le funzioni di altre società del gruppo (se esistenti), nonché di individuare indici e parametri segnaletici che consentano di evidenziare segnali di allarme (al fine della emersione anticipata della crisi).

Inquadramento generale

Nel caso delle imprese di minori dimensioni, l'applicazione delle previsioni contenute nell'art. 2086, secondo comma, c.c. ovvero nell'art. 3, commi primo e secondo, del Codice della crisi, dovrebbe essere soddisfatta con la predisposizione di protocolli organizzativi i quali, ancorché semplici e ridotti alle tipologie funzionali più elementari, risultino comunque adeguati rispetto alle caratteristiche dell'impresa.

Le 3 tipologie di assetti (*)

Gli assetti di cui il legislatore richiede l'adeguatezza sono sinteticamente di tre tipi:

- a) **organizzativo**: ovvero la presenza di un **organigramma** e del relativo **funzionigramma**, che identifichi funzioni, **poteri e deleghe**;
- b) **amministrativo**: ovvero l'insieme delle **procedure dirette a garantire l'ordinato svolgimento delle attività aziendali** e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano incluso il **monitoraggio dei rischi ad esse sottesi**;
- c) **contabile**: che, nella odierna e più evoluta accezione, si riferisce al sistema di rilevazione dei fatti di gestione ed al **processo di pianificazione strategica**, tra i quali il piano d'impresa, il **budget ed il business plan**. La capacità di **monitoraggio e di analisi degli scostamenti** ne rappresentano l'aspetto più avanzato ed in questo ambito rileva particolarmente l'affidabilità dei dati trattati (**c.d. data quality**).

Le 3 tipologie di assetti

Come noto le norme civilistiche sino a qui citate ([artt. 2381, 2403 e 2086 secondo comma](#)) **non** forniscono alcuna indicazione su come il canone di “adeguatezza” debba essere inteso/definito ed operativamente tradotto ossia calato all’interno delle realtà aziendali. Le ragioni di tale assenza sono rinvenibili nel fatto che **l’elaborazione di una nozione univoca di “adeguatezza” è problematica** a causa:

- (i) delle **molteplicità dei criteri/parametri che possono essere utilizzati** (ciò in quanto non è immaginabile un assetto adeguato ideale e universalmente valido);
- (ii) della **necessità di calarsi di volta in volta nelle diverse realtà a cui tale concetto è riferibile.**

Le 3 tipologie di assetti

Il **Documento di ricerca del CNDCEC** e della **Fondazione nazionale** deno..... «**Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici**» del **luglio 2023**

Il documento evidenzia che le **principali variabili che caratterizzano come adeguato un assetto organizzativo** possono essere:

- (i) la **struttura organizzativa** che deve prevedere il modello gestionale e di divisione del lavoro più idoneo, **attraverso un organigramma ed un funzionigramma** ed il conseguente set di procedure che regolino i flussi lavorativi;
- (ii) lo **stile di leadership**, ossia lo stile decisionale, la **discrezionalità e il grado di autonomia e delega della governance**;
- (iii) i **sistemi operativi**, ossia tutti i sistemi di **pianificazione, programmazione e controllo, i sistemi informativi, di comunicazione e gestione del rischio aziendale**, da cui derivano tutte le decisioni strategiche ed operative.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Inoltre, un adeguato assetto organizzativo deve garantire la fluidità dell'informazione e la sua "purezza", affinché il tempestivo *feed back* di un fenomeno che si sta sviluppando all'interno dell'impresa possa essere attuato in modo trasparente da coloro i quali sono chiamati ad agire per ripristinare una eventuale condizione di disequilibrio reddituale, patrimoniale e finanziario.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Nell'ambito dell'adeguato assetto organizzativo il documento di ricerca specifica che **un ruolo fondamentale è svolto dall'istituzione o implementazione, ove esistenti, dei Modelli ex D.Lgs 231/2001**, che possono essere considerati come un **vero e proprio strumento di *risk management* e di rafforzamento dei meccanismi di *corporate governance* aziendale.**

L'implementazione di un adeguato Modello organizzativo rappresenta certamente un processo ampio e complesso, che richiede la gestione e il coordinamento di diverse attività, da realizzare tenendo conto degli obiettivi e dei principi generali sopra richiamati.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Giova sottolineare, tuttavia, come le procedure di prevenzione e controllo in cui si estrinseca la costruzione del MOG, trovano analogie anche in altri riferimenti normativi, che spesso si sovrappongono, pur non avendo trovato un vero e proprio coordinamento tra loro, almeno dal punto di vista formale.

Di conseguenza, anche **il processo di realizzazione del Modello organizzativo dovrà tener conto dei sistemi aziendali di gestione e controllo presenti e delle eventuali certificazioni già esistenti, valutandone altresì l'efficacia e l'effettivo funzionamento.**

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

L'importanza di una simile attività preliminare è cresciuta in maniera rilevante nel corso del tempo, anche a causa dell'estensione del catalogo dei reati che ha attratto nel perimetro applicativo del Decreto normative e fattispecie appartenenti ad ambiti diversi (riciclaggio, reati ambientali, sicurezza sul lavoro, reati tributari e così via).

In base agli illeciti attualmente contemplati, è dunque opportuno analizzare una serie di modelli e certificazioni aziendali che, pur avendo un'ottica diversa, possono fornire un significativo contributo a realizzare un'adeguata struttura organizzativa e perseguire una corretta gestione dei processi aziendali (anche in ottica 231).

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Ad ogni modo, occorre rimarcare come i presidi organizzativi e le procedure di prevenzione da attuare nell'ambito di un MOG vadano trattati in una prospettiva diversa rispetto alla mera compliance alle normative o ai sistemi di certificazione sopra menzionati, che non garantiscono una funzione esimente rispetto alla responsabilità stabilita dal d.lgs. 231/2001. Di conseguenza, le procedure e i protocolli di controllo dovranno essere comunque integrati e coordinati in prospettiva 231 per potere essere considerati adeguati anche in chiave “esimente”.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Tale impostazione è stata confermata in diverse occasioni anche dalla giurisprudenza, che ha stabilito la necessità di creare meccanismi di controllo specifici ai fini della compliance 231, anche quando esistono già sistemi di prevenzione nell'ambito delle attività operative

Analoghe considerazioni possono essere svolte anche in relazioni alle altre certificazioni, di tipo ambientale, di qualità, e così via (ISO 9001, ecc.), le quali, diversamente da quanto avviene per il d.lgs. 81/2008, non sono neanche riconducibili a veri e propri riferimenti normativi che contemplino una qualche presunzione di conformità.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Il Modello ex d.lgs.231/2001, di conseguenza, non potrà essere completamente sostituito con il manuale della qualità redatto in sede di certificazione ISO, in relazione alla possibilità di fare ricorso alla clausola esimente stabilita dall'art. 6 del Decreto, come confermato anche dalla giurisprudenza. Le considerazioni sino a qui elaborate chiariscono ulteriormente come lo svolgimento di alcune delle **attività di costruzione del Modello si basi in maniera significativa sui principali framework in tema di corporate governance e risk management, da orientare in una specifica “ottica 231”, affinché tutte le operazioni siano finalizzate e impostate in base ai criteri del d.lgs. 231/2001 e alle relative esigenze di tutela dell'ente.**

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

L'orientamento alla logica della norma richiede che siano sottoposte a valutazione tutte le strutture aziendali in relazione agli elementi che possano dare luogo alla responsabilità prevista dal Decreto, con l'obiettivo di individuare le possibilità di commissione di un eventuale illecito, nell'interesse o a vantaggio dell'ente: tale ultimo aspetto, oltre ad essere menzionato espressamente dal dettato normativo, è stato confermato in maniera esplicita anche dalla giurisprudenza.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Di conseguenza, l'opportunità di perseguire forme di integrazione nell'ambito del sistema dei controlli interni è diventata, nel tempo, una tematica ricorrente in ambito 231, rendendo necessaria la valutazione di varie forme di inclusione dei controlli specifici con quelli già previsti per l'adeguamento ad analoghe normative da altri sistemi di controllo e presidiati da specifiche funzioni aziendali.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

In base a quanto fin qui evidenziato, si può evincere facilmente come, da un punto di vista sostanziale, *la ratio ispiratrice e l'impostazione dei Modelli 231* abbiano in larga parte anticipato la successiva, complessiva evoluzione del sistema di strutture e assetti organizzativi di cui l'impresa si è dovuta progressivamente dotare, seppur in un campo differente rispetto a quello della crisi d'impresa. Gli elementi salienti della normativa, le principali caratteristiche dei MOG, la necessità di realizzarli e adottarli in una prospettiva di *compliance integrata (richiamata anche dalle Linee Guida Confindustria 2021)* rendono certamente l'implementazione di tale strumento molto vicina rispetto alla creazione degli "adeguati assetti" analizzati nelle sezioni precedenti e nel prosieguo del presente documento.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Come chiarito, il concetto di assetto organizzativo richiamato dall'art. 2086 c.c., infatti, è riconducibile a un sistema di funzioni, poteri, deleghe, mappatura dei rischi, processi decisionali e procedure di controllo che favorisca una chiara individuazione dei ruoli e delle responsabilità dei diversi soggetti che intervengono nello svolgimento delle attività aziendali. Allo stesso modo, la realizzazione di un Modello 231 può supportare l'adeguatezza dell'assetto contabile, laddove vengano stabiliti adeguati presidi di gestione delle risorse finanziarie e procedure che garantiscano la tracciabilità e corretta contabilizzazione delle operazioni e transazioni societarie, ad esempio per la prevenzione di reati societari e tributari.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Inoltre, sebbene il d.lgs. 231/2001 individui uno specifico catalogo di reati, è possibile ipotizzare circostanze in cui la mancata adozione di strumenti idonei a segnalare l'emersione dello stato di crisi dell'azienda può costituire comunque un presupposto o un fattore di agevolazione nella commissione dei predetti illeciti: si pensi alle false comunicazioni sociali o al mancato pagamento di debiti erariali o contributivi che gravano sull'azienda, che possono integrare alcuni dei reati presupposto (societari, tributari, ecc.) e contribuire altresì a celare l'eventuale stato di crisi della società. Un simile ragionamento contribuisce a far comprendere, dunque, la forte vicinanza tra i due impianti normativi.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Un ulteriore elemento di contatto tra le disposizioni può ravvisarsi nella circostanza per cui l'art. 2086 c.c. stabilisce che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile debba essere *“adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa”*: in maniera simile, infatti, il d.lgs. 231/2001, all'art. 7, impone che il modello debba prevedere *“misure idonee a garantire lo svolgimento dell'attività nel rispetto della legge e a scoprire ed eliminare tempestivamente situazioni di rischio”* strutturate *“in relazione alla natura e alla dimensione dell'organizzazione nonché al tipo di attività svolta”*. I testi delle richiamate disposizioni, dunque, concordano nello stabilire un principio di **proporzionalità** in relazione ai presidi da porre in essere, alla struttura organizzativa da creare, alle procedure amministrative e contabili da elaborare.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Ulteriore conseguenza dei passaggi sopra richiamati è da rinvenirsi in quel principio di specificità e **customizzazione dei MOG** in precedenza evidenziato, che può rappresentare un importante riferimento anche per ciò che concerne la definizione degli **adeguati assetti organizzativi**, in relazione ai quali, pur tenendo in considerazione gli strumenti e i contenuti analizzati nei paragrafi precedenti, sarà necessario adottare comunque un **approccio tipologico, che guardi all'effettiva realtà aziendale**, alla sua organizzazione, alla cultura d'impresa, al sistema di controlli interni esistente, e così via.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Altro elemento di vicinanza tra le previsioni relative agli assetti e quelle sul MOG può essere rinvenuto in una delle poche indicazioni puntuali fornite dal Decreto 231 ai fini della costruzione di un adeguato Modello organizzativo, vale a dire quella relativa alle “modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati”, in precedenza menzionate. Come meglio evidenziato anche nel prosieguo, infatti, la presenza di strumenti di programmazione, monitoraggio e utilizzo della liquidità (rendiconto finanziario, budget di cassa, ecc.), rappresenta un fattore fondamentale da presidiare per garantire l’adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili dell’impresa (...anche in funzione della prevenzione della crisi...).

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Inoltre, anche il progressivo ampliamento del catalogo dei reati ha reso sempre più rilevante un'adeguata gestione dei flussi finanziari, ad esempio in relazione ai reati societari (art. 25-ter), alle ipotesi di riciclaggio/autoriciclaggio (art. 25-octies) e ai reati tributari (art. 25-quinquiesdecies), la cui introduzione ha ampliato notevolmente il novero dei soggetti “sensibili” al rischio di commissione di una delle fattispecie illecite previste dalla norma.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

In base alle considerazioni fin qui svolte, appare chiaro il rapporto di stretta **connessione**, se non anche di effettiva complementarità e ricomprensione del secondo nel primo, **tra adeguato assetto ex art. 2086 c.c. e modelli organizzativi ex d.lgs. 231/2001**. Questi ultimi rappresentano un prezioso punto di partenza, atteso che le prescrizioni e i protocolli ivi contenuti forniscono certamente indicazioni importanti ai fini dell'osservanza dei precetti codicistici per la definizione dei più generali assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Ad ogni modo, non può sottacersi come il nuovo art. 2086 c.c., pur partendo da premesse simili e prevedendo strumenti in molti casi comuni rispetto al d.lgs. 231/2001, ne estenda certamente la prospettiva e le dinamiche applicative. Di conseguenza, **gli adeguati assetti prescritti dal CCII e i modelli di cui al d.lgs. 231/2001 non potranno essere integralmente sovrapponibili, in quanto i MOG rappresentano un *framework* di riferimento e un elemento strumentale ma non esaustivo per realizzare gli assetti organizzativi, nell'ambito dei quali procedure di gestione e controlli risultino integrati e interconnessi in funzione della prevenzione della crisi d'impresa.**

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

L'adeguato assetto amministrativo deve garantire un processo decisionale ed un'operatività gestoria all'insegna della pianificazione, della programmazione e del controllo. Ciò comporta che, sia l'impianto organizzativo, sia quello contabile, devono rappresentare due pilastri portanti da cui estrapolare i dati, e quindi le informazioni, indispensabili al processo decisionale per la gestione ordinaria o per la risoluzione di potenziali criticità in caso di eventi patologici e di crisi.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Attraverso un adeguato impianto organizzativo e contabile, sarà possibile fronteggiare in modo più adeguato gli eventi, cercando di comprendere se ascrivibili a variabili esterne e/o interne, per affrontare con efficienza ed efficacia i cambiamenti necessari, ovvero tutte le modificazioni, parziali o radicali, dei piani strategici in precedenza stabiliti.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

In questo contesto si inseriscono i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo con cui si definiscono convenzionalmente, secondo un approccio temporale, rispettivamente i piani industriali dai tre ai cinque anni, i piani operativi di breve periodo (*budget*) e l'attività di *reporting*, che può essere infrannuale o annuale.

Le 3 tipologie di assetti

Il documento di ricerca del CNDCEC e della Fondazione nazionale denominato «Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici» del luglio 2023

Un assetto contabile adeguato consiste nel dotarsi di strumenti contabili diagnostici in grado di alimentare il sistema informativo e di segnalare con immediatezza qualsiasi situazione che potrebbe generare un disequilibrio reddituale, patrimoniale e finanziario. A tal fine si segnalano tre importanti documenti di financial reporting: il **bilancio di esercizio**, il **bilancio gestionale** e quello **previsionale**.

Le idonee misure e gli assetti nell'art. 3 del Codice della crisi (*)

L'art. 3 del CCII rubricato “Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa” ha **ampliato l'obbligo di dotarsi di adeguati assetti a pressoché tutte le imprese** del nostro Paese.

In particolare, il **primo comma** prende in chiara considerazione la **fattispecie dell'imprenditore individuale «che deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere le iniziative necessarie a farvi fronte»**, superando di fatto la forma giuridica in base alla quale è costituita l'impresa per ritenere applicabili le *best practice* aziendali in funzione della prevenzione di situazioni di crisi, o comunque di coglierne per tempo i relativi *alert*. Il richiamo alle cosiddette “misure idonee” trova un naturale riferimento nella disciplina degli assetti OAC, fermo restando la dimensione e natura dell'impresa, a maggior ragione per il caso dell'impresa individuale.

Le idonee misure e gli assetti nell'art. 3 del Codice della crisi

D'altra parte, il **secondo comma dell'art. 3** del CCII **ribadisce la norma codicistica** prevedendo l'obbligo per l'imprenditore collettivo di *«istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 c.c. ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative»*.

In sostanza l'ampia platea dei soggetti che devono dotarsi di adeguati assetti OAC comporta l'estensione di quei doveri prima rilevanti solo per le società per azioni ai sensi degli artt. 2381 e 2403 c.c.

Le idonee misure e gli assetti nell'art. 3 del Codice della crisi

Il **comma terzo** dell'art. 3 del CCII, precisa che l'adeguatezza degli assetti OAC sussiste allorquando essi permettono di:

- (i) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- (ii) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;
- (iii) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e ad effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento **di cui all'articolo 13**, al comma 2.

Le idonee misure e gli assetti nell'art. 3 del Codice della crisi

Il **quarto ed ultimo comma** dell'art. 3 del CCII prevede il monitoraggio dei seguenti segnali:

- (i) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- (ii) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- (iii) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- (iv) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1.

Le idonee misure e gli assetti nell'art. 3 del Codice della crisi

Essere *compliant* alle disposizioni del CCII comporta quindi il rispetto del **principio di sana ed efficiente conduzione dell'attività d'impresa e impone una valutazione *ex ante* dell'effetto delle decisioni strategiche assunte.**



Tale circostanza, unitamente ad altri fattori di cambiamento ed accelerazione dell'economia dell'impresa, quali la sostenibilità, la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale, di cui si farà cenno nel prosieguo, inducono ad una profonda modifica della *governance* delle imprese, in particolare delle PMI, verso un vero e proprio salto culturale e di crescita dei processi decisionali sottesi al governo delle imprese.

Adeguati assetti e giurisprudenza (*)

Alcune interessanti sentenze sul tema dell'adeguatezza degli assetti OAC:

- Tribunale di Catania 08.02.2023
- Tribunale Cagliari 19.01.2022
- Tribunale Milano 21.10.2019
- ordinanza 2172 del 24.01.2023

Adeguati assetti e giurisprudenza

Con la Sentenza del tribunale di Catania del 08.02.2023 è stato affermato che la mancata predisposizione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili della società, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, ex art. 2086 comma 2 c.c., costituisce una grave irregolarità denunciabile al Tribunale, in quanto foriera di pregiudizi per la società e per i relativi creditori, e sufficiente a giustificare la revoca dell'organo amministrativo e la sua sostituzione con un amministratore giudiziario.

Le misure organizzative che gli amministratori sono chiamati ad adottare risultano pur sempre finalizzate alla gestione societaria ovvero ne rappresentano una modalità di attuazione. D'altra parte, anche le irregolarità organizzative sono idonee a produrre inefficienze che si ripercuotono sulla gestione imprenditoriale della società.

Adeguati assetti e giurisprudenza

In sede di denuncia al Tribunale, allora, rileva anche la predisposizione di adeguati assetti organizzativi finalizzati sia alla prevenzione della crisi di impresa che alla sua tempestiva rilevazione, consentendo, così, i necessari interventi ex art. 2086 comma 2 c.c.

La decisione in commento, conclude affermando che la mancata predisposizione degli assetti contemplati dall'art. 2086 comma 2 c.c., e finalizzati sia a prevenire eventuali crisi che a garantire un immediato intervento per il suo superamento, costituisce, “di per sé” grave atto di *mala gestio* idoneo a giustificare la revoca dell'amministratore e la sua sostituzione con un amministratore giudiziario.

Adeguati assetti e giurisprudenza

La sentenza del Tribunale di Cagliari del 19.01.2022 individua (indirettamente) i seguenti criteri per definire adeguati gli assetti OAC anche in funzione dell'emersione preventiva di uno stato di crisi:

- ai fini dell'assetto organizzativo: viene evidenziato come la società risultasse sprovvista di quelli che nella pratica rappresentano gli elementi essenziali per la definizione di un assetto organizzativo che risulti adeguato, compatibilmente con la natura dell'attività esercitata e la dimensione dell'impresa, e quindi l'Ispettore evidenzia l'inadeguatezza dell'assetto organizzativo in conseguenza dei seguenti elementi « (i) organigramma non aggiornato e difetta dei suoi elementi essenziali; (ii) assenza di un mansionario; (iii) inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l'ordinaria gestione dell'impresa (ufficio amministrativo); (iv) assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali»;

Adeguati assetti e giurisprudenza

- ai fini dell'assetto amministrativo: viene rilevato che l'inadeguatezza di quello istituito dalla società si manifestava, tra l'altro, per «(i) mancata redazione di un budget di tesoreria; (ii) mancata redazione di strumenti di natura previsionale; (iii) mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera; (iv) assenza di strumenti di reporting; (v) mancata redazione di un piano industriale»;
- ai fini dell'assetto contabile: l'inadeguatezza dell'assetto contabile si è ritenuta comprovata in quanto «(i) la contabilità generale non consentiva di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci; (ii) risultava assente una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare; (iii) l'analisi di bilancio risultava unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione; (iv) la società non predisponeva il rendiconto finanziario».

Adeguati assetti e giurisprudenza

L'interpretazione giurisprudenziale del concetto di adeguatezza richiede, dunque, la costruzione di un'organizzazione interna in grado di adattarsi ed aggiornarsi in virtù dell'andamento dell'attività di impresa ovvero delle conseguenti variazioni del grado di rischio della gestione: «la presenza di business plan, di indagini di mercato, di previsioni di sostenibilità del debito, di valutazioni rischio-paese (in caso di investimenti all'estero), di piani di sviluppo e di recovery, rappresentano elementi fondanti di un adeguato assetto organizzativo della società, il cui rispetto consente il pieno dispiegarsi della Business Judgment Rule»

Adeguati assetti e giurisprudenza

La **Corte di Cassazione con l'ordinanza n. 2172 del 24.01.2023** ha rigettato il ricorso dei due amministratori che la Corte d'Appello di Venezia aveva condannato per mala gestio.

In breve, la Corte d'Appello, ha individuato la condotta illecita degli amministratori ed il nesso di causalità tra condotta e danno nelle scelte effettuate in occasione dell'acquisto di un ramo d'azienda con un rilevante passivo, senza l'adozione di adeguate risorse organizzative per contrastare l'insolvenza.

Adeguati assetti e giurisprudenza

In particolare, gli amministratori sono stati ritenuti responsabili di aver assunto condotte finalizzate a mascherare ed occultare con meri accorgimenti di bilancio, l'insolvenza così determinando un accrescimento abnorme del danno.

Il Giudice d'appello inoltre, ha utilizzato per la definizione degli adeguati assetti il principio ***business judgement rule***, secondo cui in tema di responsabilità degli amministratori, l'insindacabilità del merito delle scelte di gestione trova un limite nella ragionevolezza delle stesse da compiersi “*ex ante*” secondo i parametri della diligenza del mandatario, tenendo conto della verifica delle informazioni preventive normalmente richieste e della diligenza mostrata nell'apprezzare preventivamente i margini di rischio connessi all'operazione da intraprendere.

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

L'innovazione tecnologica ed il valore dei c.d. *intangibles* richiedono una estensione delle tecniche di mappatura dei rischi elevando, a tal fine, le tecniche di monitoraggio e mitigazione dei *down side risk* inerenti tali fattori.

Come precedentemente rilevato, **l'adozione di adeguati presidi di controllo** volti a mitigare i rischi tradizionali e quelli relativi all'innovazione tecnologica (i.e. quelli connessi alla *cybersecurity*, alla *corporate & brand reputation*, alla sottrazione fraudolenta del *know how*, delle opere e dei diritti intellettuali, dei segreti industriali, così come dei pericoli del furto di dati, ecc.) rappresentano oggi uno **strumento centrale per la tutela del patrimonio aziendale.**

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

Assonime nel documento *L'evoluzione dell'organo amministrativo tra sostenibilità e trasformazione digitale* (Note e Studi, 1/ 2023) evidenzia che «*le tecnologie e i sistemi di intelligenza artificiale possono essere utilmente predisposti*

- (i) per garantire efficienti flussi informativi, sia all'interno della società e del gruppo, sia mediante procedure che garantiscono continuità e tempestività delle comunicazioni tra i delegati e il consiglio di amministrazione; oppure*
- (ii) per la compliance, avvalendosi di blockchain che consentono di tracciare tutte le fasi in cui sono assolti gli adempimenti richiesti dalla legge; o ancora*
- (iii) per garantire la gestione di alcuni rapporti con fornitori e partners nelle filiere produttive con l'impiego di smart contracts.*

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

In una prospettiva di medio-lungo periodo, l'adozione delle tecnologie può diventare un tassello degli assetti organizzativi adeguati e il ricorso alle nuove tecnologie, un presupposto dell'adeguatezza della struttura organizzativa e dei processi decisionali, pur nel rispetto dei principi di proporzionalità alla dimensione dell'impresa». Inoltre «l'esistenza di nuovi rischi connessi all'implementazione delle nuove tecnologie comporta la necessità di assicurare che l'impresa si doti di strutture di governance e controllo in grado di assicurare una gestione efficace e prudente degli stessi».

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

Gli assetti OAC e la loro adeguatezza, hanno un diretto impatto sulla *value creation* permettendo all'impresa di gestire in maniera efficace le attività aziendali, aumentando l'efficienza dei propri fattori produttivi, supportando l'innovazione e permettendo all'azienda di espandere il proprio mercato, aumentare le vendite, aumentando in sostanza la propria attitudine a permanere con successo nel tempo nel rispetto del c.d. principio della continuità aziendale.

La *value creation* (che) è alla base di ogni strategia aziendale: le buone prassi evidenziano infatti che a guidare la scelta degli investimenti e delle attività vi è (e deve esserci) la volontà di generare valore.

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

Ad incidere in maniera significativa sugli adeguati assetti OAC è la crescente interconnessione tra la continuità, la sostenibilità aziendale ed i relativi fattori Environmental Social e Governance (ESG), il cui approccio richiede una svolta “culturale” ancor più complessa ed articolata rispetto a quella indotta dal più volte menzionato assurgere al rango di norme di legge dei principi basilari delle *best practice* aziendali: dal principio di corretta amministrazione al *risk based thinking* sino agli adeguati OAC.

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

Oggi le imprese non possono prescindere dal rispetto, anche in chiave prospettiva, del **corpus normativo italiano ed europeo che comprende**, in estrema sintesi:

- modifiche apportate agli artt. 9 e 41 della Costituzione
- il Regolamento UE 2020/852 sulla tassonomia ed i relativi Atti delegati;
- il Regolamento UE n. 2019/2088 sulla Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR);
- la Direttiva UE 2022/2464, sul Corporate Sustainability Reporting (CSRD);
- lo sviluppo degli standard di rendicontazione di sostenibilità (ESRS) da parte dell'European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG)
- la proposta di direttiva sulla Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDD)

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

In sostanza, il principio sotteso alla normativa e alla regolamentazione nazionale e sovranazionale in materia di **sostenibilità** evidenzia che *«la dimensione economica, finanziaria, sociale e quella ambientale non devono essere concepite come un “gioco a somma zero”, in cui una iniziativa danneggia le altre, mostrandosi come realtà inconciliabili e dicotomiche»*.

Si tratta, in altri termini, di una **prospettiva che si focalizza sulla creazione di valore ex ante e non sulla mera generazione e distribuzione degli utili, grazie all'avvio di collaborazioni con gli stakeholder, con i quali è possibile creare valore integrando la sostenibilità in maniera trasversale in tutte le funzioni e nei processi operativi aziendali.**

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

L'impresa esiste, quindi, in funzione non solo della sua capacità di essere profittevole ma anche in quanto capace di fornire soluzioni ai problemi economici, sociali e ambientali creando valore per e con gli stakeholder; l'impresa cioè non esiste solo in funzione del profitto *«che, pur necessario alla sua continuità, non è che una delle manifestazioni del successo nel perseguire il purpose»*: secondo i più questo fenomeno segna il passaggio dallo *shareholder capitalism* allo *stakeholder capitalism*.

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

L'affidabilità delle imprese e la continuità aziendale verranno sempre più vagliate attraverso la sostenibilità aziendale, cui sono indissolubilmente legati i c.d. fattori ESG.

La sostenibilità e lo sviluppo sostenibile sono connessi alla (nuova) convinzione che considera la qualità della vita della collettività integrata con l'attività delle imprese, degli enti e delle pubbliche amministrazioni.

In estrema sintesi, le principali componenti di tale concetto sono: la sostenibilità ambientale e la responsabilità nell'utilizzo delle risorse; la sostenibilità economica (collegata alla capacità di generare reddito e lavoro); la sostenibilità di governo e sociale.

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

In tale ottica i fattori ESG non rappresentano dei vincoli alla massimizzazione degli obiettivi ma divengono essi stessi parte degli obiettivi dell'impresa e dei suoi piani strategici.

Si tratta della c.d. “*ESG revolution*” che condurrà non solo ad una sistemica integrazione dei citati fattori nelle scelte strategiche aziendali, ma anche alla considerazione degli stessi quali elementi da tenere in debita considerazione nel costruire l'organizzazione e la gestione delle imprese, sia attraverso la loro (opportuna) integrazione all'interno del Piano d'impresa che nell'ambito degli assetti OAC.

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

- ❖ la **continuità aziendale** rappresenta l'elemento tattico, esteso (di norma) su un arco temporale di breve termine, del fattore strategico costituito dalla **sostenibilità** che ha il proprio *focus* sul lungo termine.
- ❖ la **continuità aziendale** si concentra sullo sviluppo economico, mentre la **sostenibilità** si incentra sul processo di cambiamento nel quale lo sfruttamento delle risorse, il piano degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e le modifiche istituzionali devono trovare una loro sintonia, valorizzando le potenzialità (attuali e future) dell'impresa al fine di far fronte ai bisogni e alle aspirazioni dell'uomo in una logica di sviluppo "sostenibile" **che riguarda, in modo interconnesso, l'ambito ambientale, quello economico e quello sociale;**

Relazione tra
"continuità" e
"sostenibilità"
aziendale →

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

Relazione tra
“continuità” e
“sostenibilità”
aziendale →

- ❖ gli **attori aziendali della continuità** dell’impresa sono normalmente identificati nei **managers e nei responsabili delle procedure e dei processi gestionali-amministrativi**, mentre **la sostenibilità** aziendale, stante il contenuto **strategico**, è propriamente **appannaggio dell’organo di indirizzo**; tant’è che gli **strumenti di lavoro** delle citate funzioni sono prevalentemente rappresentati dal **budget per i primi** e dal **piano strategico d’impresa per il secondo**.

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

Il rispetto del principio di sostenibilità e la conformità ai fattori ESG in riferimento agli assetti OAC, si traduce, in via meramente esemplificativa in una **rivisitazione dell'organigramma**, del **funzionigramma**, del **sistema di procedure e di gestione e contabilizzazione dei fatti aziendali**, nonché dell'**analisi dei rischi e dei presidi per il loro monitoraggio e mitigazione e, last but not least, del sistema dei controlli interni e di governance**. In altri termini i fattori ESG impatteranno come segue:



Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

Struttura
organizzativa



dovrà essere in grado di valutare la sostenibilità del *business* nel medio-lungo termine, rimodulandolo o convertendolo affinché sia in linea con i fattori ESG. Tutto ciò effettuando una profonda ricognizione/revisione ed estensione della *mapping risk* ricomprendendo anche i fattori ESG (ivi inclusa l'innovazione tecnologica), con particolare riferimento al prodotto o servizio fornito, al processo produttivo, alla filiera di appartenenza, ai siti produttivi ovvero ove viene svolta l'attività. Così operando sarà possibile individuare gli eventuali punti di miglioramento da intraprendere per adeguare l'assetto organizzativo alle nuove esigenze.

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

Struttura
organizzativa



Di pari passo dovrà muoversi il processo di pianificazione strategica, integrando gli obiettivi ESG (così come quelli riferiti all'IT e la digitalizzazione) all'interno del c.d. Piano d'Impresa. Le funzioni aziendali ed il sistema dei controlli saranno rivisitati affinché siano in grado di verificare, monitorare e gestire i nuovi fattori di rischio; **ciò si rifletterà sulla struttura organizzativa dell'impresa** dove emergeranno nuove funzioni quali il *sustainability manager*, **tecnici e specialisti della digitalizzazione**, dell'**intelligenza artificiale**, ecc., mentre si rafforzeranno funzioni più tradizionali, già presenti o che verranno implementate, quali il *risk manager* e il *compliance officer*, l'*IT manager*.

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

Struttura
amministrativa →
e contabile

dovranno evolversi per divenire una funzione fondamentale per la pianificazione strategica nonché lo strumento per l'indirizzamento degli investimenti verso la sostenibilità del *business* aziendale, mediante l'istituzione delle pratiche di finanziamento a tal fine necessarie ed impostando il controllo di gestione alla valutazione dei ritorni in termini di *free cash-flow* propri dell'azienda. Inoltre, la gestione dell'entrata in vigore della *Corporate Sustainability Reporting Directive* costituisce una tra le principali priorità del momento ed in questo contesto è necessario predisporre all'applicazione degli *European Sustainability Reporting Standards (ESRS)* nonché alla risoluzione delle problematiche che emergeranno specialmente rispetto ai concetti cardine di: doppia materialità (anche "rilevanza") e catena del valore (anche "*value chain*"), dalla cui interpretazione deriva la corretta adozione degli altri *standard*.

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

Struttura
amministrativa →
e contabile

A maggior ragione è quindi necessario un “salto culturale” verso una nuova e più attuale interpretazione del concetto di *accountability*, in una dimensione etica che diventa il fondamento dell’approccio europeo allo *standard setting* negli ESRS e, anche, lo “strumento” per sviluppare gli ESRS e gli IFRS *Sustainability Disclosure Standards* nella prospettiva della coerenza e della interoperabilità. La comunicazione delle informazioni richiede poi un adeguamento dei flussi informativi in funzione dei dati ed informazioni riferibili alla sostenibilità; le informazioni ESG devono infatti essere acquisite in modo affidabile: è quindi necessario definire i processi di acquisizione dei relativi dati al fine di generare informazioni affidabili; non solo: come precedentemente evidenziato, alla base degli adeguati assetti OAC vi è la gestione dei rischi.

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

Struttura
amministrativa →
e contabile

Il Codice di Corporate Governance, all'art. 6 del Principio XVIII definisce il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi come «l'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società».

Successo sostenibile che viene inteso come «obiettivo che guida l'azione dell'organo amministrativo e che si sostanzia nella creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti, tenendo conto degli interessi degli altri stakeholder rilevanti per la società, conferma il grado di crescente attenzione che le società devono riservare all'individuazione di strategie indirizzate alla sostenibilità dell'attività svolta».

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

La corretta identificazione e mappatura dei rischi ESG permetterà di evidenziare quei possibili pregiudizi sul rispetto del principio della continuità aziendale, rendendo pertanto opportuno e necessario l'integrazione nei piani industriali dei c.d. piani di sostenibilità con riferimento ad un adeguato arco temporale; anche in tale ambito la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale possono rappresentare un valore aggiunto.

In particolare, gli adeguati assetti OAC ed i rischi ESG trovano nell'approccio *forward-looking* un minimo comune denominatore che rappresenta per entrambi un elemento sostanziale. Secondo il citato art. 2086 c.c., gli adeguati assetti devono consentire la rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale.

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

Come noto, la continuità aziendale è verificata nel momento in cui un'impresa è in grado di continuare a svolgere la propria attività in un prevedibile futuro, che viene identificato nei 12 mesi successivi.

Ragionare circa i rischi ESG richiede - invece - di estendere tale periodo in ottica di medio lungo termine; in altre parole: l'orizzonte *forward looking* dovrà passare dal breve (continuità aziendale) al lungo termine (sostenibilità aziendale).

D'altronde, un'azienda non sostenibile al tempo «t» avrà maggiori probabilità di perdere la continuità aziendale al tempo «t+1».

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

La sostenibilità del *business* rappresenta quindi un elemento chiave su cui misurare la possibile crisi e la stessa continuità aziendale; l'intelligenza artificiale può assumere un ruolo centrale anche per la tempestiva individuazione e segnalazione degli *early warnings* dei segnali di crisi di cui all'art. 3 del CCII, consentendo un intervento tempestivo volto alla ripresa dell'ordinaria attività dell'impresa attraverso l'istituzione di un sistema in grado di rielaborare autonomamente i dati acquisiti, così da (i) individuare i segnali anticipatori della crisi nel momento della loro manifestazione e (ii) impedirne la manifestazione.

Ai fini della loro efficacia preventiva, tali sistemi dovranno essere in grado di trasmettere correttamente e con tempestività i dati (organizzati e sistematizzati) agli organi di gestione e controllo per garantire al meglio le funzioni di amministrazione e vigilanza loro affidate.

Adeguati assetti, digitalizzazione, innovazione tecnologica, fattori ESG e creazione di valore

L'adeguatezza degli assetti OAC potrà dunque essere ritenuta soddisfacente se l'impresa sarà in grado di adattare rapidamente le proprie strutture interne, funzioni, procedure, attività di *mapping* e *management risk*, agli obiettivi di prevenzione e tempestiva rilevazione dei segnali della crisi di impresa, inclusi quelli indotti dall'eventuale insostenibilità del *business* e/o di non conformità ai fattori ESG, cogliendo anche le opportunità e gli strumenti offerti dalle tecnologie digitali e dall'intelligenza artificiale.

Il mancato adattamento a queste nuove sfide rischierebbe di riflettersi in maniera negativa non solo sull'andamento della gestione ma anche sulla sua reputazione e sul suo posizionamento sul mercato in termini di competitività, fino a mettere a repentaglio la permanenza stessa dell'impresa nel tempo.