Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

Fondazione Nazionale dei Commercialisti
RICERCA

Fondazione Nazionale dei Commercialisti
FORMAZIONE

DOCUMENTO DI RICERCA

ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: PROFILI CIVILISTICI E AZIENDALISTICI

Autori

Cristina Bauco

Roberto De Luca

Nicola Lucido

Alessandra Pagani

AREE DI DELEGA CNDCEC

Diritto societario

CONSIGLIERE DELEGATO

David Moro

7 LUGLIO 2023

Sommario

PRESENTAZIONE 2

PREMESSA 3

1. GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI E LE MISURE IDONEE: INQUADRAMENTO GENERALE 4
2. UNA DEFINIZIONE DI ASSETTI: LE NORME DI COMPORTAMENTO DEL COLLEGIO SINDACALE DI SOCIETÀ NON QUOTATE DEL 2021 8
3. LE IDONEE MISURE E GLI ASSETTI NELL'ART. 3 DEL CODICE DELLA CRISI: CENNI 11
4. LE FUNZIONI E LE RESPONSABILITÀ DEGLI ORGANI SOCIETARI: ISTITUZIONE DI ASSETTI, ADEGUATEZZA, EMERSIONE ANTICIPATA DELLA CRISI E DELLA PERDITA DI CONTINUITÀ 12
5. GLI ADEGUATI ASSETTI NELLA GIURISPRUDENZA 13
6. I FLUSSI INFORMATIVI TRA GLI ATTORI DELLA *GOVERNANCE* AZIENDALE 17
7. I PRESUPPOSTI PER LA DEFINIZIONE DI UN ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE 19
   - 7.1. Il modello di business 20
   - 7.2. Il modello gestionale 21
8. GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI 22
   - 8.1. Il Modello Organizzativo e di Gestione *ex* d.lgs. 231/2001 24
   - 8.2. Principi di redazione del modello e principali presidi di controllo 25
   - 8.3. MOG, *compliance* integrata e adeguati assetti 26
9. GLI ADEGUATI ASSETTI AMMINISTRATIVI 30
   - 9.1. Il piano industriale 31
   - 9.2. I piani operativi e l'attività di controllo 33
10. GLI ADEGUATI ASSETTI CONTABILI 34
    - 10.1. Il bilancio di esercizio e il suo valore segnaletico 34
    - 10.2. Il bilancio gestionale e il suo valore segnaletico 35
    - 10.3. Il bilancio previsionale e il suo valore segnaletico 37
    - 10.4. Il sistema di *reporting* e il suo valore segnaletico 37

Presentazione

Tra i temi di attualità nella stagione della nuova disciplina della crisi di impresa, quello degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati è al centro del dibattito di aziendalisti e giuristi.

Non si tratta di novità degli ultimi tempi, risalendo, alla pubblicazione del Testo Unico della Finanza l'introduzione della clausola generale dei principi di corretta amministrazione e dell'adeguatezza della struttura organizzativa e del sistema amministrativo-contabile nella disciplina della s.p.a. quotata, e, alla riforma del diritto societario, la previsione di obbligatorietà della istituzione degli assetti da parte degli amministratori e della vigilanza sulla loro adeguatezza e sul loro concreto funzionamento da parte del collegio sindacale in tutte le s.p.a.

Muovendosi lungo questa direttrice, il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, con la modifica dell'art. 2086, secondo comma, c.c., ha statuito il dovere generale dell'imprenditore collettivo, e non solo di quello che opera in forma societaria, di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa; di poi, quale significativo corollario dell'assunto per primo esplicitato, la stessa disposizione ha significativamente previsto che l'assetto risulti adeguato anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale. Tuttavia, l'assenza di riferimenti all'imprenditore individuale avrebbe di fatto limitato la valenza della clausola generale per come disposta nella legge di delega n. 155/2017, motivo per cui con l'art. 3 dello stesso Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza si è esteso anche all'impresa individuale l'obbligo di adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi, andando a declinare, in tal modo, il canone di proporzionalità già espresso nell'art. 2086, secondo comma, c.c. e circoscrivendo l'obbligo per tali imprenditori all'adozione di presidi organizzativi, ancorché semplificati.

Le novità sono evidenti, così come è evidente la centralità delle tematiche che necessariamente ineriscono ad aspetti che coinvolgono, oltre alle competenze del giurista, impegnato a definire i ruoli e le correlate responsabilità dell'imprenditore e degli organi sociali, quelle dell'esperto nelle scienze economiche – aziendali chiamato a "disegnare" il concreto contenuto degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili nell'ambito della funzione consulenziale che svolge a supporto dell'impresa. Ovviamente, si profila in tutta la sua evidenza la necessità di creare e diffondere una cultura che privilegi la c.d. procedimentalizzazione dell'organizzazione dell'attività di impresa per garantire la continuità aziendale e, in tale ambito, un importante ruolo propositivo e costruttivo potrà essere svolto dalla nostra Professione.

Elbano de Nuccio
Presidente CNDCEC

Premessa

Il documento propone una disamina aggiornata della normativa vigente relativa alla istituzione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili per le imprese che operano in forma societaria o collettiva, nonché delle "misure" previste per gli imprenditori individuali.

La prima parte dell'elaborato si focalizza sugli aspetti civilistici della materia, esaminati anche alla luce di recenti pronunce che hanno sottolineato la necessità di definire un'appropriata struttura organizzativa, di attivare procedure formalizzate e dotarsi di flussi informativi e strumenti contabili che, adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa, possano anche consentire la rilevazione tempestiva della crisi di impresa.

La seconda parte sviluppa queste tematiche sotto una prospettiva di tipo aziendalistico, fornendo indicazioni e spunti per la realizzazione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, facendo riferimento ai principali *framework* in materia di *risk management*, *corporate governance* e gestione delle risorse finanziarie.

Questo documento, di inquadramento teorico, sarà successivamente integrato attraverso la pubblicazione di un ulteriore elaborato dedicato alla definizione di opportuni strumenti operativi (incluso talune check-list) che potranno supportare l'imprenditore, l'organo di controllo e il professionista nella valutazione dell'adeguatezza delle misure e degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

David Moro
Consigliere CNDCEC con delega al Diritto societario

1. Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e le misure idonee: inquadramento generale

L'art. 2086, secondo comma, c.c., modificato dall'art. 375 del d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 recante il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (di seguito, "Codice della crisi" o "CCII") anche nella relativa rubricazione e in vigore dal 16 marzo 2019, 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[1].

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.

I concetti esposti nel codice civile vengono riproposti, in una prospettiva spiccatamente finalizzata alla prevenzione della crisi in tutte le tipologie di impresa, nel Codice della crisi dove l'art. 3, commi primo e secondo, nella sezione dedicata agli obblighi dei soggetti che partecipano alla regolazione della crisi o dell'insolvenza, amplia la platea dei destinatari[2]. 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.

Viene esplicitato, dunque, il concetto di proporzionalità già sottinteso nell'art. 2086 c.c. per cui gli assetti, da istituire in ogni impresa, devono essere adeguati alla natura e alle dimensioni della stessa, il che implica, nell'ambito dell'organizzazione imprenditoriale, la differenziazione delle procedure,

[1] Con riguardo all'organizzazione delle società, sono da segnalare gli interventi emendativi degli artt. 2257, 2380-*bis*, 2409-*novies*, 2475 c.c. effettuati tramite l'art. 377 del Codice della crisi. Per quanto di diretto interesse rispetto alle tematiche affrontate, occorre mettere nella dovuta evidenza l'ulteriore opportuno raccordo tra discipline effettuato nel sesto comma dell'art. 2475 c.c. in forza del quale nella s.r.l. trova applicazione, se compatibile, l'art. 2381 c.c.

[2] L'art. 3, a seguito delle modifiche apportate dal d.lgs. 17 giugno 2022, n. 83 è rubricato "*Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa*"; originariamente la stessa disposizione recava i "*Doveri del debitore*".

processi e modelli in considerazione della natura e delle dimensioni dell'impresa, come di seguito andremo a evidenziare.

La simmetria tra le due disposizioni, inoltre, sembrerebbe evincersi anche dalla seconda parte delle surrichiamate previsioni contenute nei commi primo e secondo dell'art. 3 del Codice della crisi, dove, nell'un caso, si obbliga l'imprenditore individuale ad adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e ad assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte, e nell'altro caso, si obbliga l'imprenditore collettivo a istituire assetti adeguati, richiamando a tal proposito l'art. 2086 c.c., anche rispetto all'assunzione di idonee iniziative.

Parrebbe allora, che sia l'art. 2086, secondo comma, c.c., sia l'art. 3, commi primo e secondo, individuino una sequenza temporale delle iniziative che l'imprenditore – o l'organo di amministrazione – debba assumere anche e soprattutto per superare la crisi (il "collettivo" anche per il recupero della continuità). Il primo obbligo "di attivazione" riguarda l'istituzione degli assetti – qualora si tratti di impresa collettiva o società[3] – ovvero l'adozione di misure idonee qualora si tratti di impresa individuale.

Tralasciando gli aspetti correlati alla prevenzione della crisi e concentrandoci, ai fini di una corretta impostazione delle problematiche sottese, sulle previsioni che si riferiscono agli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, ovvero sulle idonee misure, che ogni organizzazione imprenditoriale deve predisporre, è opportuno sin da subito evidenziare come le richiamate disposizioni 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, 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).

Da tempo, infatti, si sostiene che l'adozione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati consenta di prevenire i rischi a seconda delle dimensioni e della tipologia dell'attività di impresa e di riconoscere l'imminenza della crisi. Tali concetti, pur essendo stati inizialmente indirizzati per la strutturazione del sistema dei controlli interni di società quotate o di società che esercitano la propria attività in settori vigilati, possono trovare concreta applicazione e venir diffusi, con gli opportuni adattamenti nei contenuti operativi rispetto al caso concreto, anche tra le società di diritto comune, caratterizzate, ovviamente, da strutture organizzative snelle e maggiormente semplificate. Poiché è caratteristica propria dell'assetto "adeguarsi" alla natura e alla dimensione dell'impresa, in tali realtà,

[3] Giova osservare come anche l'art. 259 del Codice della crisi, in punto di liquidazione giudiziale, fa riferimento a imprenditori collettivi non societari. Secondo la dottrina, si tratterebbe di quelle forme associative, o di natura fondazionale, entificate o soggettivate che svolgano attività di impresa. In tal senso, G. Fauceglia, *Il nuovo diritto della crisi e dell'insolvenza*, Torino, 2019, 230; S. Fortunato, *Codice della crisi e Codice civile: impresa, assetti organizzativi e responsabilità*, in *Riv. soc.*, 2019, 5, 952 e ss.

potrebbe assistersi ad una minore formalizzazione degli assetti organizzativi in funzione della semplicità dei processi, sia in relazione al numero dei processi medesimi e delle persone coinvolte sia con riguardo alla tipologia dell'attività, stante il principio di proporzionalità evocato nell'art. 2086, secondo comma, c.c.[4].

Difatti, come accennato, l'ordinamento stabilisce che l'assetto sia adeguato rispetto al profilo dimensionale della società e rispetto alla natura dell'attività di impresa effettivamente esercitata.

Ciò dovrebbe comportare, ai fini di una valutazione da effettuare *ex ante* circa la struttura dell'assetto, la possibilità di determinare discrezionalmente le soluzioni maggiormente indicate in funzione delle caratteristiche dell'impresa, in aderenza, appunto, a un (generale) canone di proporzionalità declinato in relazione sia alle dimensioni dell'impresa sia alla natura dell'attività esercitata, secondo scelte che si rivelino sorrette da razionalità economica.

Pertanto, con riferimento al profilo dimensionale, nelle imprese di maggiori dimensioni l'organizzazione più sofisticata del sistema di gestione e, quando presente, del sistema di controllo interno, con la presenza di funzioni di *compliance*, di gestione del rischio e sicurezza, contribuirà a tracciare più facilmente un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato. Per quanto attiene alla natura dell'impresa, poi, parrebbe che il legislatore abbia voluto riferirsi al tipo di attività economica esercitata e quindi dedotta nell'oggetto sociale, il che comporta la differenziazione dell'assetto a seconda del settore merceologico di riferimento o dell'attività concretamente esercitata.

Ne consegue che nelle imprese di minori dimensioni o con attività meno complesse, 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[5]. Come efficacemente chiarito, pur sembrando dalla lettera dell'art. 3 del Codice della crisi, che le misure idonee, specificate con riferimento ai doveri dell'imprenditore individuale, siano contrapposte agli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati che connotano gli obblighi dell'imprenditore collettivo, tale distonia appare più formale che sostanziale, trattandosi di presidi organizzativi che dovrebbero connotare ogni realtà imprenditoriale[6].

Non può sottacersi, infatti, che anche un'impresa individuale può presentare requisiti dimensionali (considerati gli addetti, il fatturato e gli altri dati di bilancio) non inferiori a quelli di un'impresa collettiva; di talché, come sostenuto da parte di alcuni, a prescindere dalle disposizioni normative di riferimento, in tale ipotesi, i doveri di istituzione e implementazione di assetti o misure risultano essere

[4] Tale principio, peraltro, è già esplicitato anche in relazione ai modelli organizzativi *ex* d.lgs. 231/2001 e, in particolare, nell'art. 7, su cui *infra* (par. 8.2).
[5] M. De Mari, *Gli assetti organizzativi societari*, in *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, opera diretta da M. Irrera, Bologna, 2016, 28.
[6] R. Rordorf, *Doveri e responsabilità degli organi della società alla luce del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza*, *in Riv. Soc.*, 5, 2019, 929 e ss.; S. Fortunato, *cit.*; più di recente, A. Rossi, *Dagli assetti organizzativi alla responsabilità degli organi sociali nel Codice della crisi* (*Appunti per una lezione*), in www.dirittodellacrisi.it, 13 giugno 2023.

pressoché omogenei; con l'ulteriore corollario che, nelle imprese individuali caratterizzate da dimensioni assimilabili a quelle di imprese collettive, anche le misure idonee dovrebbero essere di tipo organizzativo, amministrativo e contabile[7] [8].

Ovviamente quanto previsto nel codice civile e nel Codice della crisi rileva anche in ordine alla attribuzione di competenze per l'istituzione degli assetti o l'adozione delle misure e il relativo monitoraggio della loro adeguatezza.

Come è noto, l'ordinamento delle società di capitali individua una ripartizione di competenze tra differenti organi societari per garantire che, una volta istituiti, gli assetti risultino adeguati. E infatti, come si evince dalle previsioni recate dagli artt. 2381 e 2403 c.c.:

- gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa;
- il consiglio di amministrazione, sulla base delle informazioni ricevute dagli organi delegati, valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e il generale andamento della gestione;
- il collegio sindacale vigila sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

Per quanto attiene ai doveri dell'organo di amministrazione di società, qualora esso sia pluripersonale, risulta di una certa evidenza che spetterà agli organi delegati la concreta adozione e la cura dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile imposto dal novellato art. 2086 c.c., mentre al consiglio di amministrazione, nella sua totalità, spetterà la valutazione costante di tale adeguatezza sulla base delle informazioni ricevute dai delegati. Nei casi di nomina di un amministratore unico verrà a mancare il momento valutativo.

Ciò posto, considerate le previsioni dell'art. 2086, secondo comma, c.c. nelle società, ovvero nelle (restanti) imprese collettive in cui dovesse essere assente un organo di controllo, ovvero in assenza di

[7] Conclusione chiaramente espressa da O. Cagnasso, *Le misure idonee, gli assetti adeguati e l'organizzazione dell'attività di impresa*, in *NDS*, 1, 2021, 1597 e ss.; L. Panzani, *La disciplina degli assetti ai fini della rilevazione della crisi, con particolare riferimento alla S.r.l.,* in *La società a responsabilità limitata: un modello transtipico alla prova del Codice della Crisi*, a cura di M. Irrera, Torino, 2020, 658. Al riguardo, vale la pena menzionare il criterio direttivo contenuto nella legge di delega n. 155/2017 (art. 14) a mente del quale il Governo, procedendo alle modifiche del codici civile che si rendessero necessarie per il coordinamento con le previsioni in punto di crisi prevedeva "*il dovere dell'imprenditore e degli organi sociali di istituire assetti organizzativi adeguati per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi per l'adozione tempestiva di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale*".

[8] Di talché, considerato l'obbligo di tenuta delle scritture contabili che ricade sull'imprenditore commerciale che esercita attività commerciale, con esclusione del piccolo imprenditore di cui all'art. 2083 c.c., la combinazione delle richiamate disposizioni in punto di assetti e misure adeguati, dovrebbe comportare per tutti gli imprenditori commerciali non piccoli l'istituzione di un sistema contabile adeguato alle caratteristiche e alla complessità dell'organizzazione imprenditoriale. Corre l'obbligo di segnalare che, ai sensi dell'art. 2214, secondo comma, c.c. l'imprenditore deve altresì tenere le altre scritture contabili che siano richieste dalla natura e dalle dimensioni dell'impresa, disposizione che rappresenta un importante antecedente dei contenuti recati dall'art. 2086, secondo comma, c.c. In termini, G. Fauceglia, *cit.*, 230.

organi delegati, i doveri di cura, valutazione e vigilanza ricadranno sull'organo di amministrazione, sia collegiale che monocratico.

Nelle imprese individuali, l'adozione di misure idonee di cui all'art. 3 del Codice della crisi, così come la valutazione dell'adeguatezza anche con riferimento al concreto funzionamento delle medesime, spetterà all'imprenditore[9].

2. Una definizione di assetti: le Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate del 2021

Come si è accennato, la normativa non si sofferma sulla caratteristica degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nel senso della loro qualificazione in termini di adeguatezza.

A ben vedere, la rubrica dell'art. 2086 c.c. risulta (ancora) incentrata sulla gestione dell'impresa; l'art. 2403 c.c. è dedicato ai doveri del collegio sindacale, l'art. 3 del Codice della crisi è inerente all'idoneità delle misure e all'adeguatezza degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi; sebbene il compendio normativo surrichiamato, massimamente quello inerente alla disciplina dell'impresa che opera in forma societaria, consideri gli assetti sia nella prospettiva statica, vale a dire con riferimento al momento della istituzione e successiva valutazione da parte dell'organo di amministrazione, sia nella prospettiva dinamica vale a dire con riguardo al momento di valutazione e implementazione da parte dell'organo di amministrazione così come al momento di vigilanza sul concreto funzionamento da parte dell'organo di controllo, non si rinviene dai testi una definizione di assetti, né un'esplicitazione del nuovo concetto di "misure idonee" [10].

Diversamente sembra potersi evincere che il criterio di adeguatezza degli assetti non debba ritenersi soddisfatto unicamente con la loro istituzione, bensì anche a seguito di costante attività di valutazione e di implementazione da parte dell'organo di amministrazione (o dell'imprenditore, con riferimento alle misure idonee) rispetto al concreto funzionamento degli stessi assetti su cui insiste anche la vigilanza dell'organo di controllo (quando istituito).

Inoltre, con particolare riferimento all'adeguatezza dell'assetto rispetto alla tempestiva emersione della crisi di impresa, essa risulterà se questi ultimi consentiranno di rilevare – sempre per tempo – i segnali individuati nell'art. 3 CCII.

Svolte queste doverose precisazioni, risultano assenti nelle fonti primarie indicazioni da cui possa evincersi cosa siano gli assetti e quale sia il loro contenuto.

[9] O eventualmente sull'institore, considerato quanto previsto dall'art. 2205 c.c.
[10] G. Meruzzi, *L'adeguatezza degli assetti*, in *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, opera diretta da M. Irrera, cit., 66.

Un utile supporto viene fornito dalle Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate – attualmente in aggiornamento – dove si è tentato di fornire una definizione di assetti amministrativi, organizzativi e contabili.

Restringendo l'analisi all'ambito delle società non quotate, ad esempio, secondo le Norme di comportamento [11], si intende per assetto organizzativo: (*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, *iii*) flussi informativi attendibili e efficaci tra organi e funzionali aziendali.

Per quanto attiene al sistema amministrativo-contabile, le Norme di comportamento ne forniscono una definizione in termini di 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. Come è previsto dall'art. 2086, comma 2, c.c., pur essendo parte del complessivo assetto organizzativo della società, l'assetto amministrativo e l'assetto contabile restano tra di loro distinti. Il primo è riferibile a una dimensione dinamico – funzionale dell'organizzazione, intendendosi per tale l'insieme delle procedure e dei processi atti ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi. Il secondo – l'assetto contabile – rappresenta una parte degli assetti amministrativi istituiti per una corretta traduzione contabile dei fatti di gestione, sia ai fini di programmazione, sia ai fini di consuntivazione per la gestione e la comunicazione all'esterno dell'impresa.

Con riferimento al sistema amministrativo-contabile, le *best practice* specificano come si tratti di garantire strumenti e procedure idonee a consentire una corretta, completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione. In questa prospettiva, i sistemi contabili dovrebbero essere in grado di elaborare budget e previsioni che tengano conto della prospettiva economico-finanziaria dell'attività dell'impresa.

Alla luce di tanto, con il dichiarato obiettivo di supportare il lavoro dei sindaci nello svolgimento dell'attività vigilanza sugli assetti, le Norme di comportamento individuano alcuni criteri tramite cui l'assetto istituito dalla società possa essere ritenuto adeguato.

L'adeguatezza dell'assetto organizzativo è subordinata alla condizione che sia presente 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 che dunque possa consentire, agli amministratori preposti, una sollecita adozione delle misure più idonee alla sua rilevazione e alla sua composizione.

[11] Si tratta delle definizioni rinvenibili nelle Norme 3.5, 3.6 e 3.7, pubblicate il mese di gennaio 2021 e attualmente in fase di aggiornamento. Utili indicazioni si rinvengono in M. Irrera, *Il contenuto*, *Introduzione*, in *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, cit., 147.

In via generale, un assetto organizzativo può definirsi adeguato quando, in relazione alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale esso:

- dia evidenza dell'organizzazione gerarchica;
- presenti un organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità;
- dia evidenza dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dell'amministratore delegato nonché dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri;
- includa procedure che assicurano l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi anche con riferimento alle società controllate;
- comprenda procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata professionalità e competenza a svolgere le funzioni assegnate e che garantiscano un ordinato e regolare andamento della gestione;
- preveda chiare direttive e procedure aziendali, loro aggiornamento ed effettiva diffusione.

L'obiettivo è quello di assicurare l'istituzione e, conseguentemente, accertare l'esistenza di procedure interne all'organizzazione che risultino adeguate rispetto alle esigenze di *business* e di *governance* in termini sia di professionalità che di capacità di raggiungere gli obiettivi strategici e operativi, nonché di istituire e regolamentare i flussi informativi tra organi e funzioni aziendali.

Per quel che concerne all'assetto amministrativo-contabile si declina il principio per cui esso risulta adeguato se permette:

- la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;
- la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio.

Occorre ulteriormente precisare come, negli assetti non si è soliti annoverare il sistema di controllo interno. Nella prospettiva della società quotata, il sistema di controllo interno viene definito nell'art. 6 del *Codice di corporate governance*[12] come l'insieme delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate a una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società[13]. Tuttavia, anche nelle società non quotate la predisposizione di un assetto organizzativo non potrà non prevedere un insieme di funzioni, regole e procedure – ancorché minime – volte a identificare, monitorare e gestire i principali rischi e a verificare la conformità delle scelte poste in essere alle direttive ricevute.

[12] Si tratta del principio XVIII del *Codice di corporate governance,* pubblicato il mese di gennaio 2020.
[13] Istituzione imposta per le società quotate dall'art. 149, comma 1, lett. c) TUF.

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

Rinviando ad altra sede gli approfondimenti che si rendono necessari per una esaustiva trattazione delle tematiche, giova ribadire in questa sede come la prima parte dell'art. 2086, secondo comma, c.c. specifichi che grava sugli amministratori il dovere di istituire assetti adeguati anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità.

Come accennato, l'art. 3 del Codice della crisi recupera la previsione di obbligatorietà dell'istituzione di assetti per imprese esercitate in forma collettiva ai fini di tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative e introduce la necessaria distinzione per l'imprenditore individuale che è tenuto ad adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e ad assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte. Vale la pena di rammentare come lo stesso art. 3, terzo comma, del Codice della crisi precisi gli obiettivi che tali assetti e tali misure devono perseguire, nella prospettiva di adeguatezza rispetto all'obiettivo che il legislatore individua nella prevenzione tempestiva dell'emersione della crisi; la menzionata disposizione precisa, infatti, che le misure e gli assetti debbano consentire di:

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

Il successivo comma 4 della disposizione in rassegna recita testualmente che "*costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3*":

a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di 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;
d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'art. 25-*novies*, comma 1. Si tratta, con maggior precisione, di esposizioni debitorie verso i creditori pubblici qualificati in presenza delle quali, gli stessi creditori pubblici sono tenuti ad attivarsi con la segnalazione all'imprenditore

(organo di amministrazione per le società) e al presidente dell'organo di controllo contenente l'invito alla presentazione dell'istanza di composizione negoziata.

È appena il caso di sottolineare come queste situazioni debitorie significative non costituiscono autonomi indici della sussistenza di una situazione di crisi ma sono individuate quali elementi informativi specifici che gli assetti dovrebbero "intercettare" per consentire di verificare la sussistenza di una condizione di crisi, all'interno della complessiva situazione della società.

Il quadro normativo di riferimento deve essere completato con le disposizioni recate per la composizione negozia di cui all'art. 12 e ss. del Codice della crisi[14].

4. Le funzioni e le responsabilità degli organi societari: istituzione di assetti, adeguatezza, emersione anticipata della crisi e della perdita di continuità

Volendo soffermarci sulle funzioni degli organi societari nelle società di capitali, come si è accennato in apertura, l'art. 2381 c.c. precisa che tali obblighi specifici di adozione, cura e valutazione ricadono sull'organo di amministrazione della società, mentre l'art. 2403 c.c. demanda all'organo di controllo la vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società[15] e sul suo concreto funzionamento.

[14] Stando alle indicazioni fornite nella sezione I del decreto dirigenziale del ministero della giustizia del 21 marzo 2023 - decreto con cui è stato recepito l'aggiornamento del documento già predisposto nell'ambito dei lavori della Commissione di studio istituita dalla Ministra della giustizia con decreto del 22 aprile 2021, trasmesso dall'ufficio legislativo con nota prot. DAG 58923.E del 15 marzo 2023, pubblicato in data 21 marzo 2023 - il novero di informazioni che devono essere ricavate dagli assetti per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento comprende tra l'altro: l'entità del debito e i flussi annui al servizio del debito che l'impresa genera; la situazione debitoria; la situazione dei crediti commerciali; le rimanenze di magazzino; le passività potenziali; le proiezioni dei flussi finanziari (stima di ricavi, costi variabili, costi fissi, investimenti, ecc.).
Inoltre, indicazioni di dettaglio possono trarsi nella *check list* (Lista di controllo) particolareggiata per la redazione del piano di risanamento per l'analisi di sua coerenza e più partitamente nelle indicazioni inerenti al requisito dell'organizzazione dell'impresa. A titolo d'esempio, si raccomanda all'impresa che non abbia predisposto un monitoraggio continuo sull'andamento aziendale di attivare, quantomeno, il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta. In difetto di un piano di tesoreria nei sei mesi, inoltre, si invita l'impresa a predisporre un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane, il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo. Identica finalità assolvono le indicazioni fornite in ordine alla rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente.

[15] Non può essere sottaciuta la circostanza per cui, considerata la diffusione di nuovi modelli di *governance* societaria in considerazione della rilevazione e della gestione dei rischi di sostenibilità accanto ai tradizionali rischi economico-finanziari e considerata la diffusione di società che annoverano tra gli scopi istituzionali anche la realizzazione di obiettivi di beneficio comune (mediante il modello società benefit), l'adeguatezza degli assetti societari sembrerebbe doversi perimetrare e valutare anche in considerazione dei presidi di governance e controllo preposti alla sfera ESG, nonché dell'impatto che eventualmente i rischi di sostenibilità possano avere sugli equilibri di carattere patrimoniale o economico/finanziario dell'azienda. In questa particolare prospettiva di indagine, allora, l'adeguatezza degli assetti dovrà essere valutata anche rispetto agli obiettivi di sostenibilità come indicati nell'art. 3 d.lgs. n. 254/2016. Su tali aspetti, S. Pacchi, *Sostenibilità, fattori*

Spostando l'attenzione sui doveri degli organi societari e sulle relative responsabilità, occorre precisare che l'obbligo di istituire un assetto organizzativo adeguato costituisce per gli amministratori un obbligo specifico, ancorché a contenuto aperto, dal momento che, in base ai principi che sorreggono le scelte di gestione, gli amministratori si muovono all'interno di uno spazio di discrezionalità che poggia sui risultati della scienza aziendalistica, tenendo però conto delle esigenza di circolazione delle informazioni che le procedure adottate nell'istituire gli assetti devono realizzare.

Con l'introduzione della composizione negoziata, il flusso informativo tra organo di controllo e organo di amministrazione, chiamato quest'ultimo, anche in forza di quanto previsto nell'art. 2086, comma 2, c.c. e nell'art. 3 CCII, ad attivarsi per la soluzione della condizione di squilibrio patrimoniale o economico finanziario che rende probabile la crisi o l'insolvenza della società quando ancora "risulti ragionevolmente perseguibile il risanamento"(cfr. art. 12 CCII) su segnalazione dell'organo di controllo, rappresenta una chiara esplicitazione di un elemento che può far valutare un assetto in termini dei adeguatezza.

In questo modo, il legislatore impone agli amministratori di tenere in debita considerazione la segnalazione dell'organo di controllo e di adottare misure di reazione non solo in situazioni di crisi, ma anche in situazioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che rendono probabile una situazione di crisi, intervenendo dunque in anticipo rispetto a situazioni che potrebbero decampare in future insolvenze. Sarà compito degli amministratori individuare l'istituto, anche ricorrendo a strumenti privatistici, o lo strumento di regolazione previsto nel CCII che in modo appropriato potrà risolvere la situazione di rischio.

5. Gli adeguati assetti nella giurisprudenza

Con riferimento all'obbligo di istituzione degli assetti, per quanto attiene alle responsabilità dell'organo di amministrazione, il più recente formante giurisprudenziale considera la mancata istituzione degli assetti una forma di grave irregolarità gestoria, ma tende ad applicare, anche alle scelte organizzative, il principio della *business judgment rule*, ritenendo che la scelta organizzativa afferisca al merito gestorio e sia quindi insindacabile nei limiti in cui sia razionale, non connotata da imprudenza e accompagnata dalle verifiche idonee[16]. Più nello specifico, si è deciso che *i)* la mancata adozione di qualsivoglia misura organizzativa comporta di per sé una responsabilità dell'organo gestorio; *ii)* l'assetto organizzativo predisposto può essere assoggettato a sindacato giudiziale, nei limiti e secondo i criteri della proporzionalità e della ragionevolezza; *iii)* la verifica dell'assetto andrà effettuata sulla base di una valutazione *ex ante*, tenendo conto delle informazioni conosciute o conoscibili, a prescindere dai risultati concreti raggiunti; *iv)* non è responsabile l'amministratore che

ESG e crisi d'impresa, in *Ristrutturazioni aziendali*, 26 maggio 2023, 16 e ss.; G. Schneider, *Prevenzione della crisi d'impresa e rischi ESG: il ruolo della finanza sostenibile*, in Riv. dir. bancario, Aprile/Giugno, 2023, 327 e ss.

[16] Su tali profili, Tribunale Cagliari 19 gennaio 2022, Tribunale Roma 15 settembre 2020, Tribunale Milano 21 ottobre 2019.

pone in essere interventi, che successivamente si rivelino inutili ad evitare la degenerazione della crisi, qualora, sulla base di una valutazione *ex ante*, non risultino manifestamente irrazionali e ingiustificati.

Ciò posto, risultano di particolare interesse le indicazioni che è possibile trarre da un decreto del tribunale di Cagliari del 19 gennaio 2022 in relazione all'individuazione di criteri utili a definire, ancorché indirettamente, quando l'assetto amministrativo, organizzativo e contabile istituito dalla società possa ritenersi adeguato[17].

Nel caso di specie, l'ispezione ordinata ai sensi e per gli effetti di cui all'art. 2409 c.c., concludeva che la società risultava sprovvista di un adeguato assetto organizzativo. Più partitamente, l'unico strumento organizzativo di cui la società era dotata era un organigramma peraltro non aggiornato. Veniva allora 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 la:

- assenza di un mansionario;
- inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l'ordinaria gestione del 'impresa (ufficio amministrativo);
- assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.

Con riferimento all'assetto amministrativo, veniva evidenziato come l'inadeguatezza di quello istituito dalla società si manifestava, tra l'altro, per:

- mancata redazione di un budget di tesoreria;
- mancata redazione di strumenti di natura previsionale;
- mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera;
- assenza di strumenti di *reporting*;
- mancata redazione di un piano industriale.

Con riferimento all'assetto contabile, infine, emergeva dall'ispezione che la società non possedesse un efficace sistema di gestione dei crediti commerciali. Più partitamente, la società non aveva predisposto procedure o tecniche finalizzate a minimizzare l'emersione di perdite su crediti o pagamenti tardivi, non aveva definito un sistema che contemplasse la presentazione di un rapporto periodico sullo stato complessivo dei crediti, sul comportamento della clientela in relazione ai pagamenti e su ogni altra informazione utile per formulare le scelte più corrette in funzione della salvaguardia della continuità aziendale. La società, inoltre, non aveva adottato sistemi adeguati a effettuare un'analisi dei dati di bilancio utile per la verifica della situazione economica, finanziaria e patrimoniale della società, né uno strumento per rilevare tempestivamente situazioni di squilibrio finanziario, quale il rendiconto

[17] Indicazioni che, *mutatis mutandis,* potrebbero essere di ausilio anche nella predisposizione di misure adeguate per le imprese individuali di maggiori dimensioni.

finanziario. In altri termini, la società non disponeva di strumenti che potevano consentire di rilevare squilibri finanziari, non solo a consuntivo, ma anche e soprattutto a livello previsionale, impendendole di verificare la propria capacità prospettica di far fronte alle obbligazioni[18].

Massimando la pronuncia, pertanto, nel caso di specie, l'inadeguatezza dell'assetto contabile si è ritenuta comprovata in quanto:

- la contabilità generale non consentiva di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci;
- risultava assente una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare;
- l'analisi di bilancio risultava unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione;
- la società non predisponeva il rendiconto finanziario.

Ciò posto, effettuando una correlazione tra la negligente condotta degli amministratori per non aver istituito un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile e i presupposti che legittimano la presentazione del ricorso ai sensi e per gli effetti dell'art. 2409 c.c., il tribunale riteneva che l'assenza di un assetto adeguato rappresentasse una grave irregolarità nella gestione[19] e, pur ritenendo non necessaria la revoca dell'organo di amministrazione, che peraltro era stata richiesta dall'organo di controllo della società con il medesimo ricorso *ex* art. 2409 c.c., *i*) nominava un amministratore giudiziario per l'attività di recupero dei crediti della società, *ii*) ordinava all'organo di amministrazione di istituire, nel termine di centocinquanta giorni, assetti adeguati, sotto il controllo dell'amministratore giudiziario, tenuto a verificare le misure adottate e l'adeguatezza delle medesime in ragione della natura e delle dimensioni dell'impresa, pur nel rispetto della discrezionalità da riconoscersi all'organo di amministrazione in ordine all'adozione delle misure ritenute maggiormente idonee.

Per la giurisprudenza, il concetto di adeguatezza implica l'istituzione di un'organizzazione interna che sia in grado di "adeguarsi" all'andamento dell'attività di impresa e, quindi, alle variazioni del rischio gestionale che questo comporta. Tale strutturazione dovrà, quindi, essere oggetto di continue analisi e verifiche interne. Inoltre, con l'entrata in vigore del Codice della crisi, la struttura organizzativa diviene lo strumento operativo attraverso il quale la percezione della crisi arriva agli organi societari, affinché la sua completa conoscenza consenta di predisporre tempestivamente i rimedi più opportuni.

Tuttavia, come in precedenza messo in evidenza, il lessico impiegato dal legislatore, nel precisare che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni

[18] Sugli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, si veda A. Panizza, *Adeguati assetti organizzativi, amministrativi, contabili e Codice della crisi: aspetti (teorici ed) operativi*, in *Ristrutturazioni aziendali*, 3 febbraio 2023.

[19] Giova osservare, al riguardo, come l'art. 14, commi secondo e terzo, d.lgs. 18 agosto 2016, n. 175, recante il *Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica*, preveda espressamente che: "*Qualora emergano, nell'ambito dei programmi di valutazione del rischio di cui all'articolo 6, comma 2, uno o più indicatori di crisi aziendale, l'organo amministrativo della società a controllo pubblico adotta senza indugio i provvedimenti necessari al fine di prevenire l'aggravamento della crisi, di correggerne gli effetti ed eliminarne le cause, attraverso un idoneo piano di risanamento (comma 2). Quando si determini la situazione di cui al comma 2, la mancata adozione di provvedimenti adeguati, da parte dell'organo amministrativo, costituisce grave irregolarità ai sensi dell'articolo 2409 del codice civile (comma 3)*." Su tali aspetti, si veda, più di recente, CNDCEC, *La crisi nelle società pubbliche, tra TUSP e CCII*, giugno 2023.

dell'impresa, riconosce agli amministratori ampia discrezionalità in merito alla strutturazione di tali assetti, così che essi saranno definiti sulla base dei parametri quantitativi della natura e della dimensione dell'impresa. Ne consegue il corollario che, la predisposizione di un assetto organizzativo costituisce per gli amministratori un obbligo organizzativo che può essere efficacemente assolto guardando non tanto a rigidi parametri normativi (non essendo enucleabile dalle fonti un modello di assetto utile per tutte le situazioni), quanto ai principi elaborati dalla scienza aziendalistica ovvero dalle associazioni di categoria o dai codici di autodisciplina. L'impiego di "una clausola elastica" all'interno delle previsioni recate dall'art. 2086 c.c. che associa l'adeguatezza alla natura dell'attività esercitata e alla dimensione dell'impresa, fa sì che la scelta organizzativa rimanga pur sempre una scelta afferente al merito gestorio, per la quale vale il criterio della insindacabilità (BJR). Partendo da tale assunto, nelle valutazioni delle scelte compiute dagli amministratori potranno essere utilizzati i principi espressi dalla giurisprudenza[20] secondo cui emerge responsabilità ogni qualvolta la scelta organizzativa sia connotata *ab origine* da imprudenza tenuto conto del contesto e sia stata assunta senza effettuare le verifiche che si rendono necessarie in ossequio all'obbligo di agire con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico, pur restando il sindacato sotto il profilo della legittimità del processo decisionale. Di conseguenza, mentre da un lato la mancata adozione di qualsivoglia misura organizzativa può rilevare ai fini dell'emersione della responsabilità dell'organo di amministrazione, dall'altro lato, si è ritenuto possibile assoggettare al sindacato giudiziale la struttura organizzativa predisposta dall'amministratore nei limiti e secondo i criteri della proporzionalità e della ragionevolezza – fornendo, in tal modo, chiarimenti in ordine al canone dell'adeguatezza – al fine di verificare se la struttura organizzativa fosse idonea a far emergere gli indici della perdita della continuità aziendale e se la tipologia degli interventi posti in essere dagli amministratori non apparisse manifestamente irrazionale[21].

Si è allora chiarito che:

- non aver istituito o non aver implementato assetti secondo i precetti di cui all'art. 2086 c.c. è fonte di responsabilità per gli amministratori;
- aver istituito assetti che, secondo la discrezionalità degli amministratori e le conoscenze tecniche di cui era in possesso al momento dell'istituzione, in base a una valutazione effettuata *ex ante* (vale a dire, ora per allora), si mostravano inizialmente adeguati rispetto alle finalità descritte nell'art. 2086 c.c., ma che successivamente si siano rivelati inadeguati, non espone gli amministratori ad alcuna responsabilità.

Per quanto attiene all'individuazione e alla successiva attuazione di uno strumento – tra quelli previsti nell'ordinamento – per il superamento della crisi e il recupero della continuità, la giurisprudenza ha

[20] Così espressamente Tribunale Roma, 15 settembre 2020, in cui viene richiamato il formante giurisprudenziale formatosi in ordine all'individuazione dei limiti di insindacabilità delle scelte di gestione.
[21] Nell'ordinanza n. 2172 del 24 gennaio 2023, la Corte di Cassazione ribadisce che 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 mancata adozione delle cautele, delle verifiche e delle informazioni preventive normalmente richieste per una scelta di quel tipo e della diligenza mostrata nell'apprezzare preventivamente i margini di rischio connessi all'operazione da intraprendere.

affermato che va esente da responsabilità l'amministratore che si sia mosso tempestivamente nella ricerca della soluzione maggiormente adatta che si sia rivelata successivamente inutile o inadeguata rispetto al fine (anche qualora la crisi fosse debordata in insolvenza cui avesse fatto seguito una dichiarazione di fallimento), qualora le soluzioni adottate, sempre in base a una valutazione condotta *ex ante* non risultino manifestamente irrazionali ed ingiustificate. In quest'ultima precipua ipotesi la responsabilità emergerà anche in presenza di assetti organizzativi adeguati che abbiano consentito di intercettare tempestivamente i segnali di crisi o di perdita della continuità.

6. I flussi informativi tra gli attori della *governance* aziendale

A tale ultimo riguardo, con specifico riferimento al comportamento degli amministratori in situazione di pre-crisi, crisi (ovvero insolvenza reversibile), occorre far cenno a quanto affermato nella Relazione tematica dell'Ufficio del massimario di commento del Codice della crisi[22], in ordine all'attivazione per l'adozione di uno degli strumenti disciplinati nell'ordinamento in generale come impone l'art. 2086 c.c.[23] ovvero quelli disciplinati nel Codice della crisi, tra cui anche la presentazione dell'istanza di composizione negoziata *ex* art. 17 del Codice della crisi.

A seguito della segnalazione dell'organo di controllo[24], secondo la relazione tematica dell'Ufficio del Massimario, la risposta degli amministratori non richiede la compiuta risoluzione delle problematiche evidenziate entro il termine indicato ma deve testimoniare la tempestiva attivazione degli amministratori nell'individuare le possibili soluzioni alla situazione segnalata dall'organo di controllo e nel porre in essere le iniziative concretamente idonee ad attuarle: pertanto, facendo leva sull'interpretazione dell'art. 25-*octies* CCII, non sarà sufficiente la indicazione di astratte soluzioni, ma l'aver già intrapreso iniziative al riguardo, pur se le stesse fossero ancora in corso e non ancora completate.

[22] Si tratta della relazione tematica dell'Ufficio del Massimario e del Ruolo della Corte Suprema di Cassazione, Rel. n. 87, del 15 settembre 2022.

[23] Il tutto coerentemente al caso concreto, in cui sarà possibile individuare il ricorso a rimedi endosocietari (aumenti di capitale, operazioni straordinarie e di riorganizzazione, nuovi finanziamenti, ovvero con politiche di mercato) ovvero i rimedi delineati nel Codice della crisi. Secondo O. Cagnasso, *L'accesso agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza delle società*, in AA.VV. *Stagflazione, guerra, pandemia: il codice della crisi alla prova dei fatti*, Raccolta degli Atti della ventinovesima edizione del Convegno nazionale di Studi dell'Associazione albense Studi di Diritto Commerciale, a cura di L. Panzani, Bari 2023, 147 e ss., fermi restando l'obbligo di dotarsi di assetti adeguati che consentano la rilevazione tempestiva della crisi e l'obbligo di attivarsi per fronteggiarla, il dato letterale dell'art. 2086 c.c. non sembra impedire la possibilità di utilizzare strumenti di tipo extraconcorsuale impiegati per superare la crisi.

[24] È il caso di evidenziare come l'art. 25-*octies* del Codice della crisi preveda la segnalazione dell'organo di controllo all'organo di amministrazione in ordine alla sussistenza dei presupposti per l'istanza di composizione negoziata, vale a dire quando la società versi in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che ne rendono probabile la crisi o l'insolvenza e risulti ragionevolmente perseguibile il risanamento della società. Sul ruolo dell'organo di controllo nella composizione negoziata, sia consentito rinviare a C. Bauco, *Il ruolo dell'organo di controllo nella composizione della crisi d'impresa*, in *Raccolta degli atti del XXVIII convegno dell'Associazione Albese Studi di Diritto Commerciale - "Ce lo chiede l'Europa". Dal recupero dell'impresa in difficoltà agli scenari post-pandemia: 15 anni di riforme*; Roma 2022, 161 e ss.

Spostiamo l'attenzione sui sindaci.

Per quanto attiene alle funzioni dell'organo di controllo, la normativa presuppone, oggi anche al fine della segnalazione *ex* art. 25-*octies* CCII, che l'organo di controllo verifichi che l'organo di amministrazione effettui valutazioni costanti circa l'adeguatezza dell'assetto e che sia in grado di assumere idonee iniziative per garantire tale adeguatezza. Per completezza, è doveroso ricordare come nel sistema tradizionale di amministrazione e controllo della s.p.a., è il collegio sindacale a svolgere le funzioni dell'organo di controllo, mentre nella s.r.l. l'organo di controllo, quando nominato, può essere collegiale e coincidere con il collegio sindacale, ovvero monocratico: in tale ultimo caso, le funzioni di vigilanza *ex* art. 2403 c.c.[25] sono svolte dal c.d. sindaco unico.

L'art. 2403 c.c., infatti, affida al collegio sindacale la vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto e sul suo concreto funzionamento. Di talché, l'organo di controllo è tenuto a valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo rispetto alle dimensioni, alla complessità e alle caratteristiche specifiche della società, con particolare attenzione alla completezza delle funzioni aziendali esistenti, alla separazione e alla contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni e alla definizione delle deleghe e dei poteri di ciascuna funzione.

Al riguardo, è opportuno mettere in evidenza come, una volta che i sindaci abbiano valutato l'idoneità degli assetti interni anche ai fini preventivi di cui all'art. 2086, secondo comma, c.c., essi debbano poi vigilare con assiduità sulla loro realizzazione e sull'idoneità del sistema adottato a conseguire in concreto i risultati richiesti, segnalando – ed esigendo – che in corso d'opera vangano effettuati opportuni correttivi e adattamenti: si tratta di una attività non saltuaria, bensì permanente e svolta continuativamente durante l'incarico, intensificando l'interlocuzione con l'organo di amministrazione e il monitoraggio sulla gestione.

In tale contesto, l'art. 25-*octies* CCII, disciplinando la tempestiva segnalazione dell'organo di controllo della sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza per la composizione negoziata, dispiega la propria efficacia in stretta combinazione con i richiamati artt. 2086 e 2403 c.c. e contribuisce a palesare il ruolo centrale svolto dall'organo di controllo, sia nella prospettiva della prevenzione – vale a dire prima della segnalazione – con la vigilanza sull'adeguatezza degli assetti e sul loro concreto funzionamento per rilevare tempestivamente la crisi e la perdita della continuità, sia nella prospettiva di emersione, quando nell'esercizio della propria attività di vigilanza dovessero cogliersi sintomi di

[25] In generale, nelle s.p.a., tenuti alla segnalazione saranno il collegio sindacale del sistema tradizionale di amministrazione e controllo, ma anche il consiglio di sorveglianza del sistema dualistico di amministrazione e controllo e il comitato per il controllo e la gestione del sistema monistico; nelle s.r.l., il dovere di segnalare ricadrà sull'organo di controllo societario, vale a dire sul collegio sindacale o sull'organo monocratico, il c.d. sindaco unico. È doveroso menzionare come l'organo di controllo, anche nei casi in cui risultino superati i limiti previsti dall'art. 2477, secondo comma, c.c., potrebbero mancare, in quanto la flessibilità che contraddistingue la disciplina della s.r.l. consente di nominare il solo revisore legale anziché l'organo di controllo, come frequentemente avviene nelle piccole e medie imprese italiane, con evidenti ricadute in punto di tenuta dell'intero sistema di prevenzione della crisi disciplinato nel Codice della crisi.
Ad ogni buon conto, è opportuno mettere in evidenza come il Codice della crisi colga le importanti prerogative dell'iscritto al registro dei revisori legali che originano dalle funzioni e dalle competenze che l'ordinamento gli riconosce, individuandolo tra i soggetti che possono essere di ausilio all'esperto indipendente (cfr. ad esempio, art. 17 Codice della crisi).

squilibrio patrimoniale, o economico-finanziario provocati da assetti all'evidenza inadeguati per la tempestiva rilevazione dei rischi e non implementati a tali fini dall'organo di amministrazione. È evidente, che nei casi in cui il collegio sindacale non sia incaricato della revisione legale, andranno opportunamente intensificati gli scambi di informazione con il soggetto incaricato della revisione legale, laddove quest'ultimo vada a evidenziare dubbi sulla persistenza della continuità aziendale. Come è noto, l'organo di controllo interno e il soggetto incaricato della revisione legale dei conti, ricoprendo distinti ruoli ed essendo dotati di differenti prerogative e responsabilità, hanno accesso alle informazioni ad un diverso livello, motivo per cui lo scambio di informazioni (e dati) rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti[26] può rappresentare per l'organo di controllo un utile presidio per svolgere il controllo di legalità e la supervisione sul sistema di controllo interno.

È proprio una simile eterogeneità a giustificare le disposizioni legislative che prevedono, in capo ai soggetti sopra richiamati, un obbligo di scambio reciproco, incrociato e tempestivo delle informazioni. L'attività del revisore legale dei conti, nel suo ruolo di garante della qualità dell'informativa economico-finanziaria dell'impresa revisionata, risulta un interlocutore privilegiato dei sindaci per acquisire maggiori informazioni sulla situazione e sull'andamento della società.

7. I presupposti per la definizione di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile

A seguito delle riflessioni effettuate nei paragrafi che precedono, resta da definire quale possa essere un percorso in grado di fornire gli strumenti necessari a mitigare la discrezionalità dell'amministratore che è chiamato a progettare un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile[27].

In altri termini, nei paragrafi che seguono, si vuol tentare di offrire al lettore una differente rappresentazione, attraverso un percorso per fasi, dei vari ambiti e relativi assunti riportati nel decreto di cui sopra.

Prima di fare ciò, sembra ad ogni modo necessario soffermarsi brevemente, anche nella prospettiva dell'indagine inerente ai profili aziendalistici, sui due principali presupposti alla base delle scelte di coloro i quali sono chiamati a strutturare gli adeguati assetti, o le misure idonee, che, come chiarito, ineriscono alla *proporzionalità e alla ragionevolezza*.

[26] Cfr. art. 2409-*septies* c.c.; art. 150, comma terzo, TUF e art. 19 d.lgs. n. 39/2010 con riferimento alle funzioni del collegio sindacale in quanto comitato per il controllo interno e la revisione contabile di EIP.
[27] Possono richiamarsi, ai fini della predisposizione di un piano di risanamento, i contenuti del percorso indicato nel decreto dirigenziale del Ministero della Giustizia del 21 marzo 2023, *Composizione negoziata della crisi d'impresa - Verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento - Recepimento dell'aggiornamento del documento predisposto nell'ambito dei lavori della Commissione di studio istituita con decreto del 22 aprile 2021*, con particolare riferimento alla Sezione II – "Check-list (lista di controllo) particolareggiata per la redazione del piano di risanamento e per la analisi della sua coerenza".

Tali elementi sono alla base della creazione di un percorso che prende avvio dalla definizione del modello di *business*, su cui andare a comporre il modello gestionale dell'impresa. Indagare, in prima istanza, il modello di *business* e il modello gestionale di un'impresa, permette di progettare e realizzare l'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, che dovrebbe garantire la << […] *rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita di continuità […]*>>, in un ambiente di "rischio" (SCI), al fine di ripristinare la condizione di equilibrio reddituale, patrimoniale e finanziario dell'impresa, in un contesto di continuità aziendale. Parlare di modello di *business* e gestionale in un'ottica prospettica vuol dire richiedere l'assunzione da parte dell'imprenditore (individuale e non) di un differente approccio manageriale vocato alla <<cultura del controllo>>, da intendersi come:

- cultura della decisione, con cui si stabiliscono obiettivi e strategie;
- cultura dell'azione, con cui obiettivi e strategie vengono realizzate;
- cultura della misurazione, che concerne l'analisi dei risultati raggiunti e degli scostamenti che sono stati determinati rispetto alle previsioni.

7.1. Il modello di business

La definizione e l'analisi del modello di *business* costituisce il primo step nella costruzione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Nella letteratura anglosassone, tale elemento è definito come "*l'insieme di assunzioni di base che definisce per cosa l'impresa è pagata*"[28]. Tale definizione, nel corso del tempo, si è ampliata fino a ricomprendere "*assunzioni relative ai mercati. Esse riguardano l'identificazione dei clienti e dei competitor, i loro valori e comportamenti. Si riferiscono alla tecnologia e alle sue dinamiche, ai punti di forza e di debolezza di un'impresa*"[29]. Parlare di modello di *business* vuol dire, inoltre, disegnare, attraverso l'analisi del contesto strategico di riferimento, innanzitutto la *mission* e *vision* dell'impresa. La *mission* è la massima espressione del finalismo aziendale, ovvero la motivazione alla base della realizzazione del progetto imprenditoriale, mentre la *vision* è la traduzione visiva della *mission*, il progetto condiviso con l'organizzazione dell'impresa.

Il modello di *business*, in linea con la *vision* e la *mission*, va inoltre inquadrato con riferimento all'analisi del mercato in cui opera l'impresa, distinguendola in:

- analisi dei fattori esterni, con cui definire minacce ed opportunità, mediante un'indagine in un'ottica macro (ambiente sociale, leggi e regolamenti, ambiente politico, tecnologia e ricerca, ecc.) e micro (clienti, fornitori, concorrenti, tecnologia di settore, intermediari commerciali, ecc.);

[28] Cfr. A. Ovans, "What Is a Business Model?", *Harvard Business Review*, January 23, 2015.
[29] Cfr. P. Drucker, "The Theory of the Business", *Harvard Business Review*, September-October 1994.

- analisi dei fattori interni, per stabilire i punti di forza e di debolezza dell'impresa, attraverso uno studio del portafoglio prodotti, o anche un controllo sull'utilizzo efficiente dei fattori produttivi impiegati (beni materiali, immateriali e risorse umane), ecc.[30].

Il modello di *business* trova il suo "percorso guidato" negli obiettivi e nelle strategie definiti dall'impresa (*forward looking*). I primi costituiscono, infatti, le tappe intermedie del percorso strategico che conduce alla realizzazione della *mission* aziendale. Essi sono strettamente collegati alle specificità di un'azienda e variano in relazione a fattori settoriali, dimensionali, organizzativi, manageriali, che si manifestano in modo differente anche in funzione del ciclo di vita dell'impresa.

È importante valutare se obiettivi e strategie, nella loro definizione sono strutturati in ordine progressivo, a intervalli temporali di lungo, medio e breve termine. Così come è necessario comprendere se la realizzazione e il controllo dei risultati raggiunti segue un percorso inverso, che parte dagli obiettivi di breve termine e si conclude, attraverso la verifica degli obiettivi di medio termine, con quelli di lungo. Il che garantirebbe, anche in fase di un eventuale procedimento di risanamento, una più facile individuazione delle cause alla base dello stato di crisi, oltre ad una più efficace identificazione di quelli che potrebbero essere gli obiettivi e le strategie da valorizzare e/o modificare per riequilibrare l'impresa da un punto di vista reddituale, patrimoniale e finanziario[31].

In definitiva, alla luce di quanto sopra esposto, è facile comprendere come <<*natura e dimensione dell'impresa*>>, in base alle quali costruire l'<<*assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato*>>, non possano prescindere dalla preliminare analisi del modello di *business*, dagli obiettivi dell'impresa e dalla sua dimensione strategica.

7.2. Il modello gestionale

Se con il modello di *business* si vuole indagare la continuità aziendale in un'ottica prospettica, il modello gestionale è ciò che serve per trasformare in operatività quanto indicato nel modello di *business*.

Alla base di un adeguato modello gestionale è necessario definire:

- le "regole di condotta" dell'attività gestionale, che è possibile tradurre in processi e procedure che l'impresa deve adottare;
- gli strumenti di analisi con riferimento ai fatti aziendali, quali, ad esempio, sistemi gestionali (ERP), strumenti di analisi di bilancio, di *business intelligence*, ecc.;
- il sistema informativo adeguato, affinché i dati raccolti diventino informazioni utili per il soggetto decisore, facili da acquisire in termini di costi-benefici, flessibili rispetto ad eventuali cambiamenti

[30] Pertanto, ad esempio, operare su un territorio nazionale, offrendo ai clienti un prodotto di nicchia e di facile deperibilità, è totalmente differente, da un punto di vista organizzativo, amministrativo e contabile, rispetto ad un'attività (natura economica) che interessa il mercato internazionale (export) correlato all'industria informatica.
[31] Cfr. decreto dirigenziale del Ministero della giustizia, 21 marzo 2023, *cit*., sez. II, par. 3.

o nuove esigenze che dovessero insorgere, chiare al fine di evitare fraintendimenti e, non da ultimo, tempestive per godere in tempo utile di indicazioni per prendere qualunque decisione.

Pertanto, regole e strumenti non sono sufficienti senza un sistema informativo in grado di veicolare nel modo puntuale le informazioni che fungono da collante per l'intera struttura organizzativa a prescindere dall'area funzionale (*marketing*, produzione, finanza, ecc.) o dal livello gerarchico che il soggetto decisore ricopre (non solo apicale).

Il modello gestionale appena descritto, per poter funzionare, richiede adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili non solo per l'emersione delle condizioni di incertezza, ma molto più per il controllo di quelle variabili esterne ed interne, da cui si potrebbero generare fenomeni che possano intaccare l'equilibrio reddituale, patrimoniale e finanziario dell'impresa. In altri termini, un modello gestionale supportato da adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili tende a migliorare il coordinamento tra la *mission* aziendale, gli obiettivi e le scelte strategiche. Il fine ultimo è sicuramente quello di preservare i determinanti, fattori critici di successo, che possano garantire nel breve, così come nel medio e lungo termine, la continuità aziendale in un ambiente di «rischio». In quest'ottica, quindi, gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili andrebbero letti sotto un duplice aspetto. Il primo, specificatamente aziendale, analizza gli adeguati assetti, all'interno di un modello gestionale, con il fine ultimo di preservare la continuità aziendale. Il secondo attiene al rischio d'impresa, per cui gli adeguati assetti devono favorire la costruzione di un sistema di controllo interno per la gestione del rischio d'impresa, ovvero per l'individuazione, il monitoraggio e la mitigazione del rischio, al fine di intervenire tempestivamente qualora ve ne fosse la necessità.

8. Gli adeguati assetti organizzativi

Le principali variabili che caratterizzano un adeguato assetto organizzativo possono essere riassunte come segue:

a) la struttura organizzativa;
b) lo stile di *leadership*;
c) i sistemi operativi.

a) La *struttura organizzativa* interessa le unità lavorative e i compiti ad esse assegnati. Nello specifico, si parla di:

- *divisione del lavoro*, con la quale si stabiliscono le unità organizzative e i singoli individui in esse impegnati, specificando ruoli e poteri decisionali. Essa si sostanzia principalmente nel coordinamento e nella sincronizzazione tra unità organizzative e singoli individui. Il tutto, come precisato, è spesso formalizzato servendosi di un organigramma, con cui si definisce la "gerarchia" dei ruoli con riferimento agli organi volitivi, di controllo, di line, ecc., un

funzionigramma, per migliorare il coordinamento tra le unità in cui si svolgono attività omogenee tra loro (*marketing*, finanza, ecc.), i mansionari, dai quali emergono gli specifici compiti assegnati a ciascun membro dell'unità organizzativa e le norme procedurali, ovvero le attività da porre in essere al verificarsi di situazioni specifiche.

- *modelli di struttura organizzativa*, con cui, richiamando la divisione del lavoro, si disegna il coordinamento tra le unità e i suoi componenti. In tal senso, ad esempio, si parla di struttura di tipo più "tradizionale", secondo un modello gerarchico-funzionale o piramidale, quale la struttura funzionale o quella divisionale[32].

Alle strutture gerarchico-piramidali si affiancano strutture "non tradizionali" quale il modello organizzativo orizzontale. L'elemento centrale di un'organizzazione di tipo orizzontale è il "processo aziendale" che è rappresentativo di un complesso di attività organizzate ed interdipendenti che, appartenenti ad una o più funzioni aziendali distinte tra loro, realizzano un output (prodotti e servizi) impiegando una serie di input (fattori produttivi in senso lato), con lo scopo di soddisfare le attese della clientela (modello di business). Pertanto, passando da una struttura funzionale ad una per processi, l'attenzione si sposta dall'efficienza della singola area funzionale all'efficienza e all'efficacia dell'intero processo, con la creazione di valore aggiunto per l'utente finale.

b) Lo *stile di leadership* racchiude le modalità ed i meccanismi di governo dell'impresa, di tipo autoritario o partecipativo.

In particolare, lo stile autoritario, seguendo un approccio *top down*, considera l'accentramento dei poteri nelle mani di pochi soggetti, i quali detengono il potere decisionale, ricorrono solo occasionalmente alla delega e dirigono e controllano l'attività svolta dai membri dell'organizzazione impegnati ai livelli operativi.

Con lo stile partecipativo, seguendo un approccio di tipo *bottom-up*, si predilige il dialogo tra i livelli gerarchici inferiori e l'alta direzione, che ricorre maggiormente all'istituto della delega.

Parlando di delega, a cui sovente si ricollega l'assegnazione di obiettivi e compiti, necessita chiarire l'importanza di dover bilanciare, in relazione alla posizione gerarchica ricoperta da un individuo, il grado di responsabilità per gli obiettivi e i compiti ad esso assegnati, rispetto alle leve decisionali di cui il medesimo individuo può disporre per portare a termine quanto gli è stato assegnato. Potrebbe infatti accadere, ad esempio, che un soggetto sia chiamato a rispondere per una determinata azione, senza considerare la sua impossibilità di disporre liberamente di tutte le leve decisionali, strategiche ed operative, correlate a quella determinata azione. A tal proposito, potrebbe essere importante rafforzare, anche attraverso i MOG in seguito citato, non tanto il posizionamento all'interno della scala gerarchica, quanto il ruolo assegnato a ciascun membro dell'organizzazione nella risoluzione del *trade off* responsabilità/potere decisionale.

[32] A ogni livello della piramide, i lavoratori, assegnatari di mansioni specifiche e delle relative responsabilità, rispondono del lavoro svolto ai soggetti appartenenti al livello gerarchico immediatamente superiore. I soggetti impegnati in un'attività spesso non sono al corrente di quanto accade a monte e a valle della propria area di intervento.

c) Per finire, tra i *sistemi operativi* che favoriscono l'integrazione tra differenti attività aziendali, ricordiamo:

- i sistemi di pianificazione ed i sistemi di programmazione e controllo, per la definizione, rispettivamente, di obiettivi e strategie di medio-lungo periodo, e di breve periodo;
- i sistemi decisionali, che permettono di individuare i percorsi di ricerca della soluzione più soddisfacente, tra una rosa di alternative;
- i sistemi per la gestione delle risorse umane, con cui è possibile migliorare le attività di ricerca, selezione, addestramento ed inserimento del personale, oltre a valutare le prestazioni, progettare gli avanzamenti di carriera, ecc.;
- i sistemi informativi, che come già in precedenza evidenziato rendono agevoli e rapide l'elaborazione e la diffusione delle informazioni necessarie a garantire l'efficacia e l'efficienza delle decisioni e della gestione aziendale;
- i sistemi di comunicazione, il cui fine ultimo è quello di migliorare i processi comunicativi tra soggetti appartenenti a diversi livelli gerarchici (comunicazione verticale), o tra individui di uguale livello gerarchico, ma impegnati in differenti aree di attività (comunicazione orizzontale);
- i sistemi per la gestione del rischio, con cui è possibile individuare e monitorare gli eventuali rischi aziendali non solo di natura economico-aziendale, ma anche, ad esempio, legati all'organizzazione del personale, alla sostenibilità ambientale, e altro.

Le variabili appena descritte disegnano gli assetti organizzativi. La loro differente strutturazione costituisce un evidente segnale di come l'impresa tenga al profilo organizzativo, da cui si attivano una serie di decisioni ed azioni, strategiche ed operative, all'interno di un quadro strategico ben definito. È importante, inoltre soffermarsi sugli assetti organizzativi, poiché da essi derivano anche informazioni sulle responsabilità, dei soggetti decisori e di coloro ai quali sono assegnati compiti e mansioni, sulla scorta di procedure che dovrebbero essere adeguatamente formalizzate.

Inoltre, non di secondaria importanza è il fatto che 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.

8.1. Il Modello Organizzativo e di Gestione *ex* d.lgs. 231/2001

Nell'ambito degli adeguati assetti, un ruolo fondamentale è svolto dall'istituzione o implementazione, ove esistenti, di modelli di organizzazione e gestione (MOG) adottati ai sensi e per gli effetti del 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. Sia la norma primaria, sia i più

rilevanti riferimenti regolamentari e degli *Standard Setters*, avvicinano la redazione del Modello alle previsioni del nuovo art. 2086 c.c., seppur con alcune differenze, come meglio specificato di seguito.

8.2. Principi di redazione del modello e principali presidi di controllo

Dal punto di vista operativo, i protocolli da stabilire al fine di gestire al meglio i rischi nell'ambito della costruzione dei MOG, si basano sui seguenti principi[33]:

- trasparenza e tracciabilità: lo svolgimento di ogni processo deve essere tracciabile, sia in termini di archiviazione documentale sia a livello di sistemi informativi. A tal fine, è opportuno costruire adeguate procedure formalizzate grazie alle quali le attività e le transazioni maggiormente esposte al rischio-reato siano adeguatamente riscontrabili e documentate, con particolare riferimento, ad esempio, ai meccanismi autorizzativi e di verifica dei processi operativi, all'assegnazione delle deleghe e così via;
- segregazione delle funzioni: al fine di minimizzare i rischi di commissione di illeciti, nessun soggetto dovrebbe gestire in autonomia un intero processo, in quanto le diverse attività che lo compongono devono essere suddivise tra più individui[34];
- continuità, congruità e integrazione dei controlli: ai fini dell'efficace attuazione del Modello, è necessario garantire un adeguato coordinamento tra i vari presidi di controllo previsti e le procedure in esso contenute, individuando il *trade-off* ottimale tra esigenze di *risk reduction* e costi del controllo. Il rispetto dei protocolli e l'effettività dei meccanismi preventivi devono essere garantiti in maniera continuativa;
- proporzionalità: in base al disposto dell'art. 7 del d.lgs. 231/2001, le misure di prevenzione e gestione del rischio devono essere attuate in base alla natura, alla dimensione e alla struttura organizzativa dell'ente;
- effettività delle misure di prevenzione: le procedure previste all'interno del Modello devono essere strutturate in maniera tale da assicurarne la reale esecuzione, al fine di garantire l'efficace attuazione dei MOG richiesta dalla norma, che rappresenta uno dei parametri di riferimento ai fini della fruizione della clausola esimente[35].

[33] Si veda, sul punto, CNDCEC, ABI, Confindustria, CNF, "*Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l'attività dell'organismo di vigilanza e prospettive di revisione del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*", febbraio 2019.
[34] In particolare, sarebbe opportuno garantire la separazione tra le fasi di decisione, autorizzazione, esecuzione, verifica, registrazione/archiviazione, pagamento, ecc.
[35] Corte di Appello di Brescia, sentenza del 23 giugno 2014, n. 1969.

8.3. MOG, *compliance* integrata e adeguati assetti

In base alle considerazioni fin qui svolte, 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.

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[36].

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 [37] già esistenti, valutandone altresì l'efficacia e l'effettivo funzionamento. 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).

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"[38]. 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[39].

---

[36] Sul punto, si veda, "*Il professionista e il d.lgs.231/2001*", a cura di A. De Vivo, Ipsoa, 2021.
[37] Si pensi, a titolo esemplificativo, alle certificazioni ISO.
[38] Sul punto, si pensi, ad esempio, ai documenti di valutazione dei rischi redatti ai sensi degli artt. 26 (DUVRI) e 28 (DVR) del d.lgs. 81/2008, i quali non possono essere equiparati *tout court* a un MOG e, di conseguenza, non assicurano l'efficacia esimente di cui agli artt. 6 e 7 del Decreto in relazione alla responsabilità derivante dalla commissione di un illecito.
[39] In relazione al campo della salute e sicurezza sul lavoro, ad esempio, alcune pronunce hanno evidenziato che "*i documenti di valutazione dei rischi redatti [...] ai sensi degli artt. 26 e 28 del d.lgs. 81/2008 non potrebbero in ogni caso assumere valenza nella direzione dell'art. 6 […]. Non a caso, mentre i documenti presentati dalla difesa sono stati redatti a mente degli artt. 26 e 28 del T.U.S., il modello di organizzazione e gestione del d.lgs. 231/2001 è contemplato dall'art. 30 del d.lgs. 81/2008, segnando così una distinzione non solo nominale ma anche funzionale. […] Di conseguenza, il modello immaginato dal legislatore in questa materia è ispirato a distinte finalità che debbono essere perseguite congiuntamente: quella organizzativa, orientata alla mappatura ed alla gestione del rischio specifico nella prevenzione degli infortuni; quella di controllo sul sistema operativo*" (Trib. Trani, 11 gennaio 2010). Si veda anche, Trib. Catania, 14 aprile 2016, n. 2133.

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. 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[40].

Le considerazioni elaborate nel presente paragrafo 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*[41], 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. 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[42].

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.

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* 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.

[40] La Suprema Corte, infatti, ha stabilito che "*i modelli aziendali ISO UNI EN ISO 9001 non possono essere ritenuti equivalenti ai modelli richiesti dal d.lgs. n. 231 del 2001, perchè non contenevano l'individuazione degli illeciti da prevenire unitamente alla specificazione del sistema sanzionatorio delle violazioni del modello e si riferivano eminentemente al controllo della qualità del lavoro nell'ottica del rispetto delle normative sulla prevenzione degli infortuni sul lavoro o degli interessi tutelati dai reati in materia ambientale*". Inoltre, "*il modello […] non conteneva, tra l'altro, nè il codice di comportamento e le relative procedure, nè il codice etico, nè le procedure per la conoscenza dei modelli, nè il sistema sanzionatorio*" (Cass. pen., sez. VI, sentenza del 13 settembre 2017, n. 41768).
[41] Enterprise risk management, CoSO, Report, ecc.
[42] Cass. pen., 15 ottobre 2012, n. 40380.

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.

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.

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. 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.

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[43]. Come meglio evidenziato

[43] Tale previsione, al momento dell'emanazione del d.lgs. 231/2001 trovava verosimilmente la sua *ratio* nella volontà di prevenire comportamenti corruttivi (in particolare nei confronti della Pubblica Amministrazione), rispetto ai quali è fondamentale una corretta gestione dei flussi monetari, anche al fine di evitare l'eventuale creazione di provvista finanziaria illecita e "fondi neri" che potrebbero risultare strumentali rispetto alla commissione dei reati in questione.

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 (cfr. *infra,* par. 9 e 10).

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.

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.

D'altro canto, la necessità di assolvere all'obbligo previsto dalla nuova norma costituisce certamente uno stimolo determinante, per le imprese, rispetto all'adozione di un MOG e allo sviluppo di tutte le attività ad essa collegate. Come in precedenza sottolineato, infatti, la visione di Modello quale strumento di miglioramento e rafforzamento dei meccanismi di *corporate governance* si colloca in piena sintonia con la *ratio* del nuovo Codice della Crisi, volto a valorizzare la capacità organizzativa dell'impresa e la sua attitudine a gestire e minimizzare i rischi di condotte illecite o, in ogni caso, comportamenti non in linea con le buone pratiche e potenzialmente dannosi[44].

Gli strumenti da utilizzare per la realizzazione del MOG possono certamente essere ritenuti coerenti e sinergici rispetto alle esigenze di vigilanza e controllo sulle vicende societarie richieste dall'art. 2086 c.c.: la mappatura e valutazione dei rischi, i protocolli di prevenzione, i flussi informativi con l'OdV, sono strumentali anche alla creazione di una cultura d'impresa e di un'ambiente organizzativo orientati a un approccio di *risk management* proattivo e costante, in grado di incidere anche, seppur indirettamente, sulla prevenzione e gestione della crisi.

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

[44] In tale ottica, l'adozione di un Modello 231 è parte integrante di un approccio organizzativo e gestionale che avvicini la società anche al rispetto dei fattori ESG, con particolare riferimento a quello della *governance.*

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.

In definitiva, le prescrizioni fornite dal d.lgs. 231/2001, ancorché di grande rilevanza ai fini della realizzazione degli adeguati assetti, si pongono in un rapporto di *species* a *genus* riguardo alla disciplina introdotta dal CCII e dal novellato secondo comma dell'art. 2086 c.c., di cui, nel prosieguo, saranno evidenziati alcuni aspetti di similitudine.

In definitiva, è ormai chiaro come la *compliance 231*, sebbene con le peculiarità derivanti dalla norma di riferimento, fornisca un rilevante contributo rispetto alle previsioni dettate in punto di gestione dell'impresa e di assetti adeguati anche in funzione di rilevazione tempestiva della crisi di impresa e di perdita della continuità aziendale, attesa la stretta correlazione tra i profili di tutela dal rischio di commissione di illeciti e quelli relativi alla prevenzione della crisi di impresa. Tali elementi trovano il loro fattore comune nella realizzazione di adeguati assetti organizzativi, in grado non solo di prevenire la commissione dei reati presupposto, ma anche di generare effetti positivi in relazione alla gestione e alla prevenzione della crisi aziendale, a supporto degli obiettivi previsti dalla richiamata normativa.

9. Gli adeguati assetti amministrativi

L'adeguato assetto amministrativo deve garantire un processo decisionale ed un'operatività gestoria all'insegna della pianificazione, della programmazione e del controllo. In tal senso, infatti, l'imprenditore è colui che è chiamato con professionalità ad amministrare la realtà aziendale e a coordinare l'attività economica, servendosi di un assetto organizzativo e contabile adeguato. Vi è la necessità, che chi ricopre il ruolo di imprenditore e, in senso lato, di soggetto decisore (o amministratore), sia chiamato a rispondere delle decisioni prese, ma allo stesso tempo sia messo nelle condizioni di prendere le suddette decisioni. Ciò comporta che, sia l'impianto organizzativo, sia quello contabile, di cui si dirà nel proseguo, 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.

In definitiva, con 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[45].

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

[45] Anche attraverso la *sensitivity analysis*.

infrannuale o annuale. Un processo decisionale ed un'attività gestoria all'interno di un percorso delineato permettono di conseguire più facilmente gli obiettivi di crescita con l'impiego efficiente dei fattori produttivi. In caso contrario, si rischierebbe di amministrare "a vista", limitandosi a tamponare situazioni che di volta in volta si dovessero presentare senza aver chiara la meta finale.

Richiamiamo brevemente, di seguito, le principali caratteristiche del piano industriale, dei piani operativi e delle attività di controllo.

9.1. Il piano industriale

Il piano industriale[46], il cui orizzonte è quindi almeno triennale, si compone del:

a) piano economico;

b) piano degli investimenti;

c) piano finanziario.

a) Il *piano economico* stabilisce, in via preventiva, l'ammontare dei ricavi e dei costi che saranno generati dalla gestione futura. L'elemento primario, nella redazione di tale documento, è rappresentato dalla quantificazione del potenziale collocamento di beni e servizi sul mercato di riferimento, poiché da tale dato può essere desunto l'ammontare complessivo dei ricavi e dei costi futuri. Per garantire una maggiore attendibilità del dato primario, è necessario partire proprio da un'analisi del mercato in cui il soggetto aziendale desidera operare. A ciò si aggiungono ulteriori informazioni utili derivanti dallo studio attento sull'andamento della domanda espressa dai clienti e dell'offerta da parte dei concorrenti.

   La quantità stimata dei prodotti e dei servizi da vendere, oltre a definire l'ammontare dei ricavi futuri, permette di stabilire i costi dei fattori produttivi ad essi collegati, in relazione ai quali occorre considerare le seguenti categorie:

   - costi commerciali che includono quegli oneri sostenuti dall'azienda per incrementare le vendite (costi di pubblicità, i costi di promozione, ecc.);
   - costi di produzione che concernono le spese sostenute dall'impresa per la realizzazione dei prodotti e/o servizi, in base ad un programma di produzione e/o di stoccaggio riconducibile alle vendite programmate in un determinato arco temporale e alla capacità produttiva disponibile;
   - altri costi che riguardano i costi non direttamente riconducibili all'attività produttiva (*overheads*) quali, ad esempio, costi di amministrazione, costi per consulenze professionali non produttive, ecc.

[46] Spesso definito anche come *business plan*; cfr. Borsa Italiana, "Guida al piano industriale", 2003.

b) Il *piano degli investimenti* si sofferma in particolare sulla previsione dei fattori produttivi durevoli (*capex*), necessari alla realizzazione del progetto d'impresa. Tra i principali fattori da tenere in debita considerazione nella redazione di un piano degli investimenti ricordiamo:

- il modello di *business* e l'attività economica dell'impresa, per cui il piano degli investimenti di un'impresa di servizi è sicuramente differente rispetto ad un'azienda di produzione meccanica. La natura dell'attività dell'impresa caratterizza, tra le altre cose, anche la rigidità o elasticità dell'impresa medesima e il grado di leva operativa sostenuto;
- la capacità produttiva media dell'impresa, cercando di individuare un livello di produzione "costante" per controbilanciare i periodi di picchi produttivi rispetto ai periodi di stasi;
- la dimensione dell'impresa, per la quale un'azienda di grandi dimensioni necessita di maggiori investimenti rispetto ad un'impresa piccola;
- il costo ed il rendimento di ciascun investimento, per comprenderne la sostenibilità finanziaria in merito al suo impiego rapportato agli effetti prodotti sulla redditività dell'impresa;
- la tecnologia degli impianti, per cui un investimento a contenuto fortemente tecnologico è soggetto in misura maggiore al rischio di obsolescenza e quindi di rinnovo;
- le scelte di *make or buy* e la possibilità di esternalizzazione dell'attività produttiva, valutando, quindi, la possibilità di contenere gli investimenti potendo concentrare una o più attività operative presso altri soggetti.

c) Per concludere, il *piano finanziario* che quantifica il fabbisogno di mezzi finanziari per la copertura degli investimenti necessari alla realizzazione del progetto d'impresa. Il fabbisogno finanziario è connesso al susseguirsi nel tempo dell'andamento dei flussi di entrate monetarie, principalmente per ricavi di vendita, ed alla sequenza delle uscite, relative dei costi di gestione e alle *capex*, riferiti alle varie fasi del ciclo di vita dell'impresa. In tal senso, è di fondamentale importanza stabilire il reale fabbisogno finanziario mediante la risoluzione del *trade off* tra l'attesa di realizzo degli investimenti, sia di breve che di medio e lungo termine, e la disponibilità di mezzi liquidi che necessiterebbe per preservare la solvibilità dell'impresa in ogni momento. Ne consegue che un allungamento dei tempi di liquidabilità degli investimenti e la relativa insufficienza di mezzi monetari disponibili determinerebbe, necessariamente, il ricorso a nuove fonti di finanziamento per il rimborso di vecchi finanziamenti, oltre all'esigenza di alimentare nuovi investimenti.

L'indagine sul fabbisogno finanziario può essere condotta sotto una duplice prospettiva: di tipo quantitativo e di tipo qualitativo.

Secondo l'approccio di tipo quantitativo (o statico), il fabbisogno finanziario può dirsi riferito ad un determinato istante, partendo dall'analisi sulla composizione dell'attivo dello stato patrimoniale, con cui si identificano i mezzi finanziari investiti in azienda. In tal senso, l'osservazione del fabbisogno si conduce rapportando le risorse investite rispetto all'entità delle risorse acquisite, al fine di verificare se quest'ultime siano sufficienti a soddisfare le esigenze legate allo svolgimento della gestione e,

quindi, se l'ammontare delle fonti di finanziamento sia adeguato alla copertura degli investimenti in essere.

L'analisi sul fabbisogno finanziario di tipo qualitativo (o dinamico) è volta, invece, a ricercare la giusta omogeneità, in termini di durata, tra fonti e impieghi finanziari. Per cui, assodata la capienza delle fonti di finanziamento rispetto agli investimenti posti in essere, occorre comprendere se vi sia correlazione tra finanziamenti a breve rispetto ad investimenti a breve, piuttosto che tra investimenti a medio-lungo termine rispetto a finanziamenti aventi scadenza di eguale durata. In questo modo, è possibile constatare se la liquidabilità degli investimenti è tale da garantire la copertura delle esigenze di cassa senza aver la necessità di ricorrere ad ulteriori finanziamenti, se non nella loro fisiologica alternanza a supporto della gestione operativa.

In conclusione, il piano economico, il piano degli investimenti e il piano finanziario vanno sempre considerati come elementi tra loro interdipendenti all'interno di un circolo virtuoso volto alla creazione di valore nel medio e lungo termine, da intendersi come autosufficienza economica all'insegna della sostenibilità finanziaria dell'impresa e della continuità aziendale. A questo proposito, la scelta degli investimenti, realizzati nel rispetto di un chiaro modello di business e di un quadro strategico ben definito, dovrà essere di supporto per la realizzazione della redditività dell'impresa, mediante l'efficientamento dei fattori produttivi impiegati. La traduzione in flussi di cassa della redditività dei prodotti o servizi venduti garantisce la sostenibilità dell'investimento ovvero permette il rimborso dei finanziamenti richiesti, oltre ad alimentare nuovi investimenti. Il tutto con effetti benefici sulla riduzione del rischio di insolvenza.

9.2. I piani operativi e l'attività di controllo

I piani operativi o budget costituiscono una guida di breve periodo per l'imprenditore e consentono di coordinare le differenti attività all'interno dell'impresa. Il budget è quindi un documento contabile e gestionale che traccia il percorso strategico per il raggiungimento di determinati obiettivi, i quali assegnati ai soggetti a capo delle differenti aree aziendali, permettono anche di attivare dei veri e propri meccanismi di responsabilizzazione dei medesimi e di controllo del rischio.

È naturale che, avere una previsione sull'andamento futuro non è sufficiente se a tutto ciò non si affiancasse un'attività di controllo (analisi degli scostamenti), che si pone come finalità quella di verificare se gli obiettivi indicati nel budget siano o meno raggiunti e, qualora ciò non fosse, quali potrebbero essere le motivazioni alla base degli scostamenti [47]. Questi ultimi possono essere riconducibili, ad esempio, a:

- variabili e rischi non preventivabili in sede di formazione del budget: è il caso in cui un evento fortuito non conosciuto e riconoscibile in sede di elaborazione del budget;

[47] Il mancato raggiungimento degli obiettivi, se prolungato nel tempo, è sicuramente sintomatico di decisioni non coerenti con le strategie dell'impresa, il che rappresenta un potenziale pericolo per l'azienda.

- errori di valutazione nella determinazione degli obiettivi, nel caso in cui il budget si fondi su assunti errati e/o valutazioni non precise;
- errori nella gestione, qualora gli scostamenti siano la conseguenza di decisioni e azioni ben precise del management non coerenti con il budget.

In qualunque delle suddette ipotesi, si pone sicuramente la necessità di intervenire per ripristinare le condizioni che possano ridurre il livello degli scostamenti, rientrando nei vincoli previsti a budget.

10. Gli adeguati assetti contabili

Il fattore temporale nella gestione della crisi d'impresa e, più in generale, nel normale funzionamento dell'impresa rappresenta una variabile non trascurabile, in quanto l'intervento tempestivo potrebbe favorire il superamento della medesima. Ne consegue la necessità di dotarsi di strumenti "contabili" diagnostici, in un'ottica consuntiva e previsionale, che siano in grado di alimentare il sistema informativo e di segnalare con immediatezza una qualunque situazione da cui potrebbe generarsi un disequilibrio reddituale, patrimoniale e finanziario.

A tal proposito, il bilancio di esercizio, il bilancio gestionale ed il bilancio previsionale rappresentano tre importanti documenti, poiché forniscono un insieme di informazioni utili all'analisi dello stadio di crisi in cui eventualmente versa una realtà aziendale. È bene sottolineare sin da subito che, mentre la finalità del bilancio di esercizio è quella di informare anche gli attori esterni sull'andamento dell'impresa, il bilancio gestionale costituisce uno strumento a servizio del *management* aziendale per analizzare in modo più approfondito i risultati, quali frutto delle proprie decisioni. Non a caso, data la differente portata informativa, nel bilancio di esercizio le voci sono classificate «per natura», mentre in quello gestionale si procede mediante una classificazione «per destinazione», come specificato nel proseguo.

Il bilancio previsionale, dal canto suo, favorisce l'elaborazione di scenari futuri per la determinazione dei risultati prospettici in termini reddituali, patrimoniali e finanziari, e può essere formulato a seconda del grado di complessità o di approfondimento proiettando i dati provenienti dal bilancio contabile o dal bilancio gestionale.

10.1. Il bilancio di esercizio e il suo valore segnaletico

La lettura del bilancio di esercizio rappresenta lo strumento più immediato nella diagnostica relativa all'andamento aziendale e all'eventuale situazione di crisi, poiché fornisce una serie di indicazioni sull'andamento generale dell'impresa da un punto di vista reddituale, patrimoniale e finanziario. Si tratta di una metodica che, possibilmente, andrebbe ripetuta con una cadenza infrannuale ed eseguita

con il supporto delle indicazioni fornite dall'OIC 30 – "I bilanci intermedi". In tal senso, un'ipotetica metodologia di analisi del bilancio potrebbe prevedere le seguenti fasi:

1. analisi del contesto di riferimento, per rapportare i dati di bilancio agli eventi relativi all'ambiente macro e micro;
2. studio del piano dei conti, per verificare la giusta classificazione per "natura" delle voci di bilancio;
3. analisi dei criteri di valutazione delle poste di bilancio, per sottolineare un concetto di continuità contabile nel corso di uno o più esercizi amministrativi;
4. analisi del fascicolo di bilancio, da intendersi come raccolta di tutta la documentazione a corredo di un bilancio di esercizio;
5. riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico, da elaborare a seconda del flusso informativo e degli indicatori che si vogliono generare;
6. determinazione e coordinamento degli indicatori e indici di bilancio espressi dallo stato patrimoniale e dal conto economico, per la definizione di un quadro piuttosto completo della condizione reddituale, patrimoniale e finanziaria dell'impresa;
7. determinazione dei flussi finanziari, che favorisce l'analisi della forza finanziaria e monetaria che l'impresa è in grado di esprimere a partire dai dati di natura economica;
8. determinazione della posizione finanziaria netta, per un approfondimento sule dinamiche finanziarie dell'impresa in termini di liquidabilità degli investimenti e capacità di rimborso dei finanziamenti.

La determinazione degli indici ed indicatori a seguito della riclassificazione dello stato patrimoniale e del conto economico favorisce, quindi, una rilettura della condizione reddituale patrimoniale e finanziaria dell'impresa, in ottemperanza a quanto richiesto dal codice della crisi e non da ultimo dal Decreto dirigenziale del Ministero della giustizia del 21 marzo 2023, sia nel test pratico che nella sezione relativa al piano di risanamento. È facile scorgere, infatti, il riferimento ad indici di patrimonializzazione, di analisi sulla solvibilità e solidità, oltre che a KPI che richiamano il principio della redditività dell'impresa.

10.2. Il bilancio gestionale e il suo valore segnaletico

Con riferimento al bilancio gestionale, come già evidenziato in precedenza, si modifica l'indagine della «base dati» di cui si dispone, poiché il fine ultimo è quello di acquisire una serie di informazioni utili al controllo dei ricavi, dei costi e dei margini, ovvero alla redditività prodotta da oggetti di calcolo come, ad esempio, una commessa, piuttosto che un prodotto o servizio, o una linea di produzione, o famiglia di prodotti, oppure addirittura una area geografica. In altri termini, con il bilancio gestionale si approfondisce quanto determinato e detto con l'analisi di bilancio e lo si fa strutturando un sistema, extra-contabile, detto di contabilità analitica. A questo proposito, il bilancio gestionale necessita di un proprio piano dei conti, definito spesso piano delle voci, che garantisce la classificazione dei ricavi ed i

costi per "destinazione" e non per "natura"[48], permettendo la rielaborazione di analisi economiche, tra cui la determinazione del margine di contribuzione[49].

Tale parametro è rappresentativo di un risultato economico che esprime la capacità dell'impresa di copertura dei costi fissi. Se il margine di contribuzione è maggiore dei costi fissi, la differenza misura l'utile netto d'esercizio; nel caso in cui, invece, risultasse inferiore si rileverebbe una perdita netta di esercizio. È bene precisare che per la determinazione del margine di contribuzione, fermo restando la classificazione per destinazione, si richiede una specifica ripartizione dei costi in variabili e fissi con riferimento ad un oggetto di calcolo in un lasso temporale di breve periodo. È inoltre possibile determinare il margine di contribuzione di primo o di secondo livello qualora, nell'analisi, si decidesse di distinguere i costi fissi in specifici e comuni. Con il margine di contribuzione è possibile, tra le altre analisi:

- prendere decisioni di convenienza economica comparata, quali scelte di *make or buy*, abbandono o meno di un prodotto, accettazione di commesse marginali, analisi della redditività dei prodotti;
- fornire analisi sull'efficienza e sulla produttività interna, attraverso l'analisi dei costi dei centri di responsabilità, nonché fornire valutazioni in termini di produttività e di utilizzo della capacità produttiva;
- indicare i migliori prezzi dei prodotti, partendo dal costo di prodotto nelle sue differenti configurazioni;
- monitorare variabili quali i costi fissi di struttura o generali, i costi della qualità;
- prendere decisioni strategiche, quali l'ampliamento del mix produttivo, l'ingresso in nuovi mercati, e così via.

È evidente che le informazioni di cui si potrebbe disporre con la redazione di un bilancio gestionale sono di notevole importanza. A questo proposito, il *management* aziendale avrebbe la possibilità di sviluppare una diagnosi molto più accorta, anche relativamente alla crisi d'impresa. A titolo esemplificativo, la conoscenza del prodotto in perdita e lo studio sulla sua fuoriuscita dal portafoglio prodotti, sia in termini reddituali che finanziari, non può che essere gestita con le informazioni derivanti dalla contabilità analitica[50]. È bene, infatti, non dimenticare che le fasi di declino, a cui potrebbe far seguito una crisi irreversibile, presentano i primi segnali proprio in ambito reddituale.

Correlato al margine di contribuzione vi sono altri importanti strumenti diagnostici, su cui non ci soffermiamo in questa sede, quali: il *break even point*, il fatturato di equilibrio, la leva operativa, ecc.

[48] In tal senso, a titolo esemplificativo, la voce A) 1) "Ricavi delle vendite e delle prestazioni" (Co.Ge.), viene distinta con il piano delle voci "Ricavi delle vendite Business Unit 1", "Ricavi delle vendite Business Unit 2". Analogamente, il costo per materie prime diventa "Costi per materie prime Business Unit 1", "Costi per materie prime Business Unit 2", ecc. (Co.An.).
[49] Differenza fra i ricavi di vendita ed il costo variabile delle quantità vendute di tale prodotto.
[50] La scelta su un'operazione di accettazione di un ordine speciale a prezzi più bassi di quelli di listino, pur di garantirsi una vendita e lo sfruttamento di una capacità produttiva in esubero, non può che essere fatta avendo a disposizione le informazioni provenienti dalla contabilità analitica e il bilancio gestionale.

In conclusione, si è voluto sottolineare come nella fase diagnostica oltre all'utilizzo delle informazioni provenienti dal bilancio di esercizio, può essere opportuno avere a disposizione ulteriori dati generati dal bilancio gestionale o, meglio, dalla contabilità analitica. Si tratta, nell'uno e nell'altro caso, comunque, di informazioni che testimoniano un'adeguatezza del sistema contabile, con risvolti importanti non tanto e non solo a consuntivo nella diagnosi sulla causa della crisi, ma anche nella fase di prevenzione della medesima, mediante un collegamento con il bilancio previsionale.

10.3. Il bilancio previsionale e il suo valore segnaletico

Il bilancio previsionale o *budget* si compone principalmente di tre documenti:

- il *budget economico*, con cui si definiscono innanzitutto i ricavi di esercizio e solo successivamente i costi di esercizio. Inoltre, avendo predisposto un sistema di contabilità analitica, sarà possibile evidenziare maggiormente la distinzione tra costi variabili e costi fissi per definire in via prospettica la redditività delle differenti aree di business e, più in generale dell'impresa[51];
- il *budget patrimoniale* si focalizza sull'equilibrio prospettico tra investimenti e finanziamenti in un'ottica di fabbisogno finanziario, cercando di individuare la migliore combinazione tra il rendimento degli investimenti e il rimborso/costo dei finanziamenti;
- il *budget finanziario*, con cui è possibile programmare le entrate e le uscite future, per la definizione di un giusto equilibrio monetario sia in una fase di "normale" vita aziendale, ma molto più in un'ipotesi di risanamento per quantificare e qualificare la forza finanziaria che l'impresa riuscirà ad esprimere per rimborsare le fonti di finanziamento esterne, oltre ad alimentare il circuito interno per ripresa della ordinaria attività.

In definitiva, è bene sottolineare come il bilancio previsionale rappresenti il naturale passaggio a seguire rispetto all'analisi dei dati a consuntivo, estrapolati dal bilancio di esercizio e dal bilancio gestionale. In tal senso, infatti, con il processo di *budgeting* è possibile definire obiettivi e strategie per migliorare i risultati storici, al fine di ripristinare e/o mantenere il giusto equilibrio reddituale, patrimoniale e finanziario dell'impresa.

10.4. Il sistema di *reporting* e il suo valore segnaletico

Il sistema di *reporting* rappresenta uno strumento di analisi e di comunicazione a supporto del processo decisionale del *management* aziendale, poiché da esso derivano dati e informazioni espressi in termini di indicatori quantitativi e qualitativi. Affinché un sistema di *reporting* possa ritenersi "utile", necessita che venga disegnato sulle specifiche esigenze dell'azienda, evitando quindi soluzioni preconfezionate. Il tutto si traduce nelle seguenti attività:

[51] Cfr. decreto dirigenziale del Ministero della giustizia del 21 marzo 2023, sez. II, in particolare par. 4.4, par. 4.5 e par. 4.8.

a) stabilire l'oggetto della misurazione, rappresentato dalle sue principali determinanti (ad esempio il costo di un prodotto specificandone le fasi produttive);
b) identificare idonei indicatori quantitativi e qualitativi;
c) verificare la coerenza e la complementarità degli indicatori con gli obiettivi di *performance* da realizzare;
d) individuare il responsabile a cui sono stati assegnati gli obiettivi;
e) monitorare gli indicatori, stabilendo una periodicità, per verificare il raggiungimento degli obiettivi.

L'attività di *reporting* può essere:

- di tipo tradizionale, incentrato sull'analisi degli scostamenti derivanti dal confronto tra valori standard (a budget) e valori effettivi (a consuntivo) di grandezze economico-finanziarie. Gli scostamenti possono essere sia positivi sia negativi e possono interessare i volumi prodotti (output), il prezzo di vendita di beni e servizi, l'efficienza nell'utilizzo dei fattori produttivi impiegati (input), il costo dei fattori produttivi;
- di tipo innovativo, incentrato sull'analisi dei fattori critici di successo dell'impresa e quindi su risultati non solo di natura economico-finanziaria, ma anche sugli indicatori fisico-tecnici. A tal proposito, le prospettive con cui vengono indagati i risultati raggiunti, secondo un approccio innovativo di *reporting* (nell'ambito del quale lo strumento della *balanced scorecard*[52] può essere una esemplificazione), sono:
  - la prospettiva di tipo economico-finanziario;
  - la prospettiva dei processi interni;
  - la prospettiva dell'apprendimento e l'innovazione;
  - la prospettiva dei clienti.

Per ciascuna prospettiva vanno indicati e analizzati:

- gli obiettivi specifici;
- le risorse occorrenti a conseguire gli obiettivi;
- gli indicatori in grado di misurare i risultati di singole attività e processi nonché il loro impatto sulla realizzazione della strategia;
- il valore attuale e prospettico dei vari indicatori individuati;
- le iniziative da attuare per ottenere i risultati programmati.

Dalla lettura di quanto sopra esposto è facile comprendere la sostanziale differenza tra un approccio di *reporting* tradizionale, che si sofferma sui risultati, rispetto ad un approccio di *reporting* innovativo

[52] Cfr. R.S. Kaplan - D.P. Norton, *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, in *Harvard Business Review*, January-February, 1992, 71-79.

che cerca di indagare le cause che hanno determinato i suddetti risultati. In conclusione, il *reporting* evoluto, oltre ad essere uno strumento di misurazione, costituisce un vero e proprio strumento di gestione in quanto ricerca la correlazione tra gli obiettivi strategici e quelli operativi, interessando i vari livelli gerarchici. Il *reporting* innovativo è indirizzato all'individuazione dei fattori critici di successo, al fine di intervenire con azioni mirate per assicurare la loro custodia e/o, nel contempo, attivare il ripristino di condizioni favorevoli alla tutela di quei fattori alla base del successo e della continuità aziendale.