

Sommario

Prefazione

La svolta verso una sana conduzione imprenditoriale

**Alessandro Danovi
e Giuseppe Acciaro**

» PAG 10

La nuova riforma del Codice della crisi d'impresa

La "riforma della riforma" del diritto della crisi d'impresa: le novità introdotte dal decreto legislativo recante modifiche al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in attuazione della Direttiva Insolvency

**Alessandro Danovi
e Giuseppe Acciaro**

» PAG 13

Nuovo Codice della crisi e adeguati assetti societari

È necessario e fondamentale approntare il più adeguato presidio gestionale al fine di rilevare tempestivamente la crisi ed attivarsi prontamente per salvaguardare la continuità aziendale

**Alessandro Danovi
e Giuseppe Acciaro**

» PAG 27

La funzionalità degli assetti societari alla rilevazione tempestiva della crisi

L'output di un assetto organizzativo deve essere tale da rendere disponibili i flussi informativi per la misurazione dell'equilibrio finanziario e la conduzione del test di cui alla composizione negoziata

Riccardo Ranalli

» PAG 35

Amministratori, organo di controllo e revisore: i doveri

Gli interventi per il corretto funzionamento del sistema e il perseguimento degli obiettivi di tutela del patrimonio sociale, della solvibilità dell'impresa, degli interessi degli stakeholder e della prevenzione della crisi

Mario Difino e Patrizia Riva

» PAG 45

La responsabilità degli amministratori e dell'organo di controllo

Il problema del criterio da selezionare per valutare operato ed eventuali loro responsabilità si pone con riferimento sia all'adeguatezza degli assetti predisposti, sia allo strumento selezionato per rimediare a una crisi già in atto

Marco Arato

» PAG 54

Adeguati assetti e controllo giudiziario

Quando la condotta non può considerarsi conforme ai doveri gestori che impongono l'istituzione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile finalizzato alla rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa

Marco Rubino

» PAG 66

Componenti e progettazione dell'assetto organizzativo

Le relazioni per un'efficace interazione tra le diverse unità organizzative e per rendere possibile che le attività svolte all'interno di ogni unità organizzativa siano coordinate coerentemente con la strategia e gli obiettivi aziendali

Francesco Bassi

» PAG 73

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

L'insieme dei processi mediante i quali si individuano, analizzano e valutano i rischi aziendali e successivamente si sviluppano delle strategie per governarli, in modo da minimizzare le perdite e massimizzare le opportunità

Luca Malfatti

» PAG 83

Assetto organizzativo: ruoli di corporate governance

Un modello di corporate governance può considerarsi adeguato quando la sua articolazione, in termini di organi amministrativi e di controllo, è proporzionata rispetto alla natura e alla grandezza dell'impresa

Patrizia Riva

» PAG 91

Gli adeguati assetti amministrativi e contabili

Come definire e implementare una struttura amministrativa e contabile in grado di elaborare e fornire le informazioni necessarie per monitorare l'andamento aziendale e intercettare tempestivamente i segnali di crisi

Alberto Quagli e Andrea Panizza

» PAG 99

Il controllo di gestione per la prevenzione della crisi

Il sistema articolato e formalizzato di analisi rappresenta un'attività chiave che deve portare alla comprensione della situazione aziendale e del contesto competitivo al fine di fronteggiare per tempo le eventuali minacce

**Francesco Aliprandi
e Alessandro Turchi**

» PAG 107

EBITDA, capitale circolante e flussi di cassa: prevenzione strategica della crisi

Rappresenta il flusso di cassa potenziale della gestione operativa, il quale diviene reale a seguito delle variazioni del capitale circolante netto commerciale, che esprime il fabbisogno finanziario netto generato dal ciclo operativo

Giuseppe Acciario e Alessandro Turchi

» PAG 116

ESG tra adeguati assetti societari e orientamenti EBA

Gli assetti organizzativi devono tenere in considerazione i rischi e i comportamenti aziendali che possano avere un impatto rilevante sulla sostenibilità ambientale,

sociale ed economica dell'impresa e sui suoi stakeholders

Alberto Guiotto

» PAG 123

Linee guida EBA e adeguati assetti societari

L'adozione di adeguati assetti è funzionale alla instaurazione di un dialogo con le banche, fondato su informazioni attuali e prospettive dell'impresa, decisive per la valutazione del merito creditizio

Francesco Aliprandi e Alessandro Turchi

» PAG 130

Gli adeguati assetti nelle MPMI

Il quadro di riferimento, le caratteristiche degli assetti

organizzativi societari delle MPMI, gli strumenti da esse adottabili e le novità introdotte dal Dl 118/2021 e dal Dlgs attuativo della Direttiva (Ue) 2019/1023

Marco Biolchini

» PAG 137

Adeguati assetti e valutazione del rischio di crisi nelle controllate pubbliche

Un programma di valutazione del rischio di crisi aziendale dispone di previsioni prospettiche formalizzate e idonee a temperare le possibili influenze del socio pubblico con l'esigenza di continuità aziendale

Francesco Aliprandi, Cristian Carini, Michele Leali e Claudio Teodori

» PAG 145

I CURATORI

Alessandro Danovi, Professore di Economia e Gestione delle imprese presso L'Università degli studi di Bergamo - Facoltà di Economia. Direttore Ocri - Osservatorio Crisi e Risanamento delle imprese. Dottore Commercialista. Co-coordinatore dei gruppi di lavoro che hanno redatto i Principi di attestazione dei piani di risanamento e i Principi per la redazione dei piani di risanamento. Presidente del Comitato Scientifico di Apri - Associazione Professionisti Risanamento. Autore di numerose pubblicazioni in materia di crisi d'impresa.

Giuseppe Acciario, Dottore Commercialista e Revisore Legale, svolge attività di consulenza nella predisposizione di piani di concordato, accordi di ristrutturazione e piani attestati di risanamento. Ricopre incarichi di amministratore giudiziario, curatore, commissario e liquidatore giudiziale, consulente tecnico presso i Tribunali di Milano, Cagliari e Sassari. Coordina il Gruppo di Lavoro "Adeguati assetti organizzativi e strumenti di regolamentazione della crisi" della Commissione Crisi d'impresa dell'Odcec di Milano. Esperto del Sole 24 Ore in operazioni di finanza straordinaria d'impresa e gestione della crisi, ha pubblicato libri in materia di concordato preventivo e crisi d'impresa.

GLI AUTORI

Francesco Aliprandi, Dottore Commercialista, esperto in crisi di impresa e risanamento aziendale. Cultore di economia aziendale e Collaboratore esterno presso il Dipartimento di Economia e Management dell'Università degli Studi di Brescia. Membro della Commissione "Procedure concorsuali: strumenti di regolazione della crisi" dell'Odcec di Brescia.

Marco Arato, Professore di Diritto Commerciale e Diritto della Crisi di impresa, Dipartimento di Giurisprudenza, presso l'Università di Genova. Partner di BonelliErede ove è team leader del Focus Team Restructuring & Insolvency. Già membro delle Commissioni Rordorf di riforma della legge Fallimentare.

Francesco Bassi, Laureato in Economia e Commercio all'Università degli Studi di Bologna. Consulente direzionale in ambito governance, risk management, compliance, etica d'impresa, 231, Gdpr. Membro di Comitati Etici e di Organismi di Vigilanza. Esperto Umiq - Unindustria Metodo Innovazione e Qualità. Senior Partner e Responsabile Aree Governance & Risk Management e Compliance di Soluzioni Srl, società di consulenza specializzata in prevenzione e gestione dei rischi aziendali.

Marco Biolchini, Dottore Commercialista in Modena e Revisore Legale, Partner dello studio Beta Commercialisti Associati. Ha conseguito l'attestato SAF Emilia-Romagna, corso in Procedure concorsuali e risanamento d'impresa. Si occupa quotidianamente di procedure concorsuali e crisi d'impresa.

Cristian Carini, Professore Associato di Economia aziendale presso l'Università di Brescia. Consulente Scientifico per la predisposizione dei bilanci consolidati ex Dlgs 118/2011 per enti territoriali comunali e provinciali. Nell'ambito di Sidrea (Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale) ha partecipato al gruppo di studio "Il gruppo pubblico locale e il consolidamento dei conti". L'attività di ricerca è prevalentemente nell'ambito della financial accounting, con pubblicazioni nell'area dei gruppi pubblici locali.

Mario Difino, Dottore Commercialista e Revisore Legale, ricopre incarichi di sindaco in società nazionali e multinazionali. È membro della Commissione di studio Controllo societario e revisione dell'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano. Svolge attività di consulenza e formazione ed è autore di numerose pubblicazioni in materia di controllo societario, bilancio, principi contabili, operazioni straordinarie e diritto tributario.

Alberto Guiotto, Dottore Commercialista e Revisore Legale dei conti, esperto nel business planning e in operazioni di M&A, di turnaround, di attestazione di piani di risanamento e di ristrutturazione del debito. Founding Partner e Head of Advisory di Agfm, con sedi a Parma e Milano. Svolge attività di consulenza aziendale e societaria a favore di società industriali e commerciali di medie e di grandi dimensioni. Svolge funzioni di consigliere di sorveglianza e di sindaco effettivo in banche, società di leasing, società quotate e imprese industriali. Svolge abitualmente le funzioni di consulente del tribunale e di curatore fallimentare, commissario e liquidatore giudiziale in procedure concorsuali di medie e grandi dimensioni.

Michele Leali, Dottore in Consulenza Aziendale e Libera Professione.

Luca Malfatti, Dottore Commercialista e Revisore Legale, Of Counsel di IPG Lex&Tax Studio Legale e Tributario. Professore a Contratto di Economia Aziendale presso il Dipartimento di Management dell'Università degli Studi di Torino. Contitolare del Laboratorio di Sport Analytics presso il Dipartimento di Economia e Statistica dell'Università degli Studi di Torino.

Andrea Panizza, Dottore Commercialista e Revisore Legale in Ferrara - Partner di AP & Partners. Docente nel corso di Strategia Aziendale presso l'Università di Ferrara e nel corso di Prevenzione e Gestione della crisi d'impresa presso l'Università del Piemonte Orientale. Presidente di Apri - Associazione Professionisti Risanamento Imprese. Specializzato nella pianificazione strategica e nel controllo di gestione, è stato co-coordinatore dei Gruppi di Lavoro per i "Principi di attestazione dei piani di risanamento" e i "Principi di redazione dei piani di risanamento".

Alberto Quagli, Professore ordinario di Economia Aziendale presso l'Università di Genova, Facoltà di Economia. Direttore del Dipartimento di Economia.

Riccardo Ranalli, Dottore Commercialista, esperto in materia di crisi d'impresa, autore di numerose pubblicazioni in materia, membro della commissione presso il Ministero della Giustizia, per l'elaborazione di proposte di interventi sul Codice della crisi d'impresa, già Coordinatore del GdL del Cndcec che aveva definito gli indici della crisi di cui comma 2 dell'articolo 13 del Dlgs 14/2019.

Patrizia Riva, PhD Bocconi, è Professore associato nell'Università del Piemonte Orientale per i corsi Revisione aziendale, Internal Auditing, Corporate Governance e DNF. Autrice di numerose pubblicazioni nazionali e internazionali. Componente della Commissione Crisi del Cndcec, ha partecipato al coordinamento del GdL "Principi di attestazione dei piani" e al GdL "Principi di redazione dei piani" e coordina il GdL Oibr "Informazioni non finanziarie per la crisi e gli adeguati assetti". Dottore Commercialista e Revisore Legale, Ctu è fondatrice e Senior Partner dello "Studio Patrizia Riva, Dottori Commercialisti e Avvocati Associati". Ricopre incarichi di amministratore indipendente e presidente del collegio in società quotate, non quotate ed enti. Vicepresidente di Apri e componente del Comitato tecnico di Ocric.

Marco Rubino, Dottore Commercialista e Revisore Legale, da più di vent'anni si occupa di crisi d'impresa, prestando la propria attività sia nell'ambito della consulenza a clienti privati, sia ricoprendo incarichi di curatore fallimentare e commissario giudiziale presso il Tribunale di Milano e di Busto Arsizio. Autore di articoli e monografie, nonché relatore in convegni in tema di crisi d'impresa e procedure concorsuali.

Claudio Teodori, Professore ordinario di Economia aziendale presso l'Università di Brescia, dove coordina l'Osservatorio per lo sviluppo e la gestione delle imprese (Dipartimento di Economia e Management). Nell'ambito di Sidrea (Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale) ha coordinato i gruppi di studio "Il gruppo pubblico locale e il consolidamento dei conti" e "Diagnosi precoce e crisi d'impresa". L'attività di ricerca, prevalentemente nell'ambito della financial accounting, comprende le aree "Pubbliche amministrazioni e accounting" e "Crisi di impresa".

Alessandro Turchi, Dottore Commercialista in Milano e Membro del Gruppo di Lavoro "Adeguati assetti organizzativi e strumenti di regolamentazione della crisi" della Commissione Crisi d'impresa dell'Odcec di Milano.

UN PROTOCOLLO ORGANIZZATIVO DI CARATTERE GENERALE

Assetto organizzativo: ruoli di corporate governance

Patrizia Riva

Un modello di corporate governance può considerarsi adeguato quando la sua articolazione, in termini di organi amministrativi e di controllo, è proporzionata rispetto alla natura e alla grandezza dell'impresa

L'evoluzione del contesto normativo

Alla luce delle previsioni del rinnovato art. 2086 del Codice civile una *corporate governance* adeguata è considerata condizione necessaria per il mantenimento della azienda in situazione di *going concern* in quanto permette l'individuazione e la gestione più consapevole dei rischi che strutturalmente caratterizzano il contesto aziendale, così che gli stessi siano compresi in modo tempestivo cercando di prevenire e se necessario affrontare i fattori di crisi^[1].

L'esistenza di obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore è essa stessa indispensabile strumento di *early warning* proprio perché permette il monitoraggio continuo della salute aziendale e l'intervento a tutela della stessa quando le

alternative strategiche possibili sono ancora potenzialmente molteplici. Il decreto legislativo recante modifiche al CCI approvato il 15 giugno 2022 (d'ora in poi anche CCI 2022) e il Decreto Dirigenziale Ministeriale ad essi correlato ribadiscono la necessità di implementare strumenti contabili, amministrativi e organizzativi, enfatizzandola a chiarissime lettere con l'introduzione di una *check list* (oppure lista di controllo) particolareggiata^[2].

Si è autorevolmente affermato che la più grossa novità del CCI, timidamente affacciata in precedenza e ora affermata a chiare lettere, è rappresentata proprio dal fatto che non può più pensarsi ragionevolmente che l'attività imprenditoriale, di qualunque dimensione essa sia, possa essere gestita come lo è stata in passato^[3]. Alla luce dei

criteri di modifica del Codice civile, che la legge di riforma ha dettato, si deve fare posto ad una nuova concezione di gestore dell'impresa (e di controllore di essa). Solo tale modifica consentirà di rendere competitive le aziende e di superare il record di "nascite e morti" di imprese nel brevissimo periodo, tipico della situazione imprenditoriale italiana, e permetterà di superare un fenomeno quale quello del passaggio generazionale, nell'ambito di una realtà per molti aspetti di piccola o microimpresa, caratterizzata da una alta percentuale di "famigliarità" del capitale. Come già da più parti richiamato, quindi, quello preteso dal legislatore è un importante cambiamento culturale specialmente per le imprese di minori dimensioni^[4]. Queste ultime realtà sono spesso caratterizzate

1. Riva P., Danovi A., Comoli M., Garelli A., "Gli attori della governance coinvolti nelle fasi dell'allerta e gli indici della crisi secondo il nuovo CCI", *Giurisprudenza Commerciale*, anno XLVI, Fasc. 3 - 2020 - Giuffrè.

2. Riva P., Irrera M., "La convergenza tra le indicazioni del Codice della crisi e del D.L. 118/2021: is cash still king? DSCR e TDR a confronto", in *Ristrutturazioni Aziendali - ilCaso.it* - 2021-10.

3. Così Paluchowski A., nella Prefazione al fascicolo IV "I nuovi compiti degli organi sociali", a cura di Riva P., nella collana "Crisi d'impresa" a cura di Danovi A., Acciaro G., *Il Sole24Ore*, Aprile 2019.

da una confusione tra il destino dell'azienda e quello della famiglia, una abitudine all'assunzione di decisioni e alla pianificazione di interventi - anche straordinari - senza una strumentazione informativa adeguata e robusta, una scarsa attenzione ai meccanismi di governo d'impresa, spesso valutati quali inutili vincoli invece che indispensabili presidi, e dalla conseguente assenza di una dinamica dialettica interna con i soggetti professionali preposti al controllo e alla vigilanza.

Viene a delinarsi per tutte le imprese collettive un protocollo organizzativo di carattere generale, destinato ovviamente a variare a seconda della natura e delle dimensioni dell'impresa e la cui attuazione viene affidata agli amministratori, in capo ai quali grava la relativa responsabilità. Sulla base delle nuove indicazioni di legge del 2019 prima e del 2021 e 2022 poi si presenta rafforzato proprio il sistema dei doveri delle funzioni di *governance*.

L'intervento legislativo comporta un ripensamento degli assetti organizzativi - ma anche contabili ed amministrativi - in un numero cospicuo di realtà. In particolare, l'articolato da un lato richiama e rimarca la rilevanza di compiti e doveri già previsti dal codice civile e dalle norme di comportamento emanate dagli organismi professionali e dall'altro enfatizza il ruolo di alcuni attori estendendo l'ambito di applicazione che ne

prevede la presenza in realtà sino ad oggi toccate solo marginalmente dai temi della *governance*⁵. È stata correttamente valorizzata la funzione di vigilanza con l'allargamento della platea degli enti societari obbligati a forme legali di controllo societario. Inoltre, sono riconosciuti nuovi poteri a soggetti interni - sindaci e revisori nella prima versione del CCI 2019, mentre più correttamente solo i sindaci nel DL 118/2021 e nel decreto legislativo di modifica al CCI - e a soggetti consistenti prima di tutto nell'attivazione delle misure di *early warning* o di allerta (così Pacchi S., *Relazione nel Seminario Capri dell'Istituto dei Curatori*, 17/19 settembre 2021), ancorché edulcorata come è chiamata talvolta in dottrina nel nuovo contesto della composizione negoziata. Parallelamente, sono imposte ai medesimi soggetti nuove responsabilità.

La strutturale (scarsa) articolazione degli assetti organizzativi nelle realtà di piccole e medie dimensioni

Il tessuto imprenditoriale italiano caratterizzato principalmente da piccole e medie imprese è nella realtà mediamente dotato di un assetto organizzativo scarno. La gestione è infatti in molti casi accentrata nelle mani di una persona che assume il ruolo di amministratore unico. Nei casi in cui sia individuato un consiglio di

amministrazione esso è solitamente espressione dei soli portatori di capitale di riferimento e raramente prevede la presenza di soggetti indipendenti portatori di specifiche professionalità. Spesso sono del tutto assenti organi di controllo societario, essendo stata esercitata l'opzione (purtroppo permessa (ad oggi) dalla normativa, di non introdurre un collegio o un sindaco unico (eventualmente) preposto anche al controllo contabile, bensì unicamente un revisore unico privo dei poteri di vigilanza⁶). Ne segue che non essendo presente il sindaco o collegio sindacale non vi è un presidio di vigilanza e non vi è nessun controllore con il potere di innescare la composizione negoziata. Nelle imprese di medie dimensioni in cui sarebbe opportuna una separazione tra le funzioni di vigilanza e revisione contabile spesso le stesse sono attribuite *tout court* al collegio sindacale e raramente è presente e adeguatamente strutturata la funzione *internal audit*.

Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: la definizione degli aziendalisti

È interessante ricordare in questa sede che il documento "Le parole della crisi. La lettura degli economisti aziendali" emanato nel marzo 2021 da Sidrea, la Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale, propone una definizione di assetto. Nel

4. Si vedano: fascicolo I "Le novità del Codice" e fascicolo II "Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi", nella collana "Crisi d'impresa" a cura di Danovi A, Acciaro G.; Riva P., Provasi R., *An overview Italian companies and the financial and economic crisis: a cultural revolution*, in *Int. J. Economics and Business Research*, Vol. 7, No. 4, 2014.

5. Riva P., Comoli M., Garelli A., "Corporate Governance and ERM for SMEs Viability in Italy" - *Intech Open*, 2021

6. Riva P., "Controllo societario e revisione alla luce del CCI. Questioni aperte per le PMI e proposte del CNDCEC" (Cap. 20 p. 203-213), in: "Scritti in onore di Luciano Marchi Vol. III, Controllo di Gestione", Giappichelli Editore; Riva P., Difino M., "Controllo societario e revisione nel Codice della crisi d'impresa", in *Il Fallimentarista*, Giuffrè, Vol. focus 03-07-2019.

primo capitolo del documento si legge infatti che per assetto organizzativo, amministrativo e contabile deve intendersi il sistema di disposizioni, procedure e prassi operative idonee a garantire che la gestione dell'impresa si sviluppi, nel rispetto delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale, in funzione del raggiungimento degli obiettivi definiti dai responsabili della attività di *governance*, in conformità a quanto previsto da leggi, regolamenti e disposizioni statutarie. Più in particolare l'*Assetto organizzativo*, considerato nella accezione più ampia del termine, attiene alle modalità di organizzazione del disegno imprenditoriale visto nel suo complesso ed include al suo interno:

- a. la configurazione della *corporate governance* aziendale e, quindi, la definizione delle modalità di articolazione e funzionamento degli organi di amministrazione e di controllo;
- b. la configurazione delle variabili organizzative, intese come struttura organizzativa e sistemi operativi.

L'*Assetto amministrativo* include, invece, la parte dei sistemi operativi che consentono di verificare le performance economico finanziarie dell'impresa. Può essere definito come il sistema di disposizioni, procedure e prassi operative adottate dall'impresa che consentono di verificare la sussistenza delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale mediante il confronto sistematico fra gli obiettivi perseguiti e i risultati conseguiti. Infine, l'*Assetto contabile* può essere definito come il sistema di rilevazione dei fatti aziendali finalizzato alla

rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria aziendale in coerenza con il *framework* normativo (fra cui i principi contabili applicabili) di riferimento.

Il principio di proporzionalità proposto dal Codice di Corporate Governance

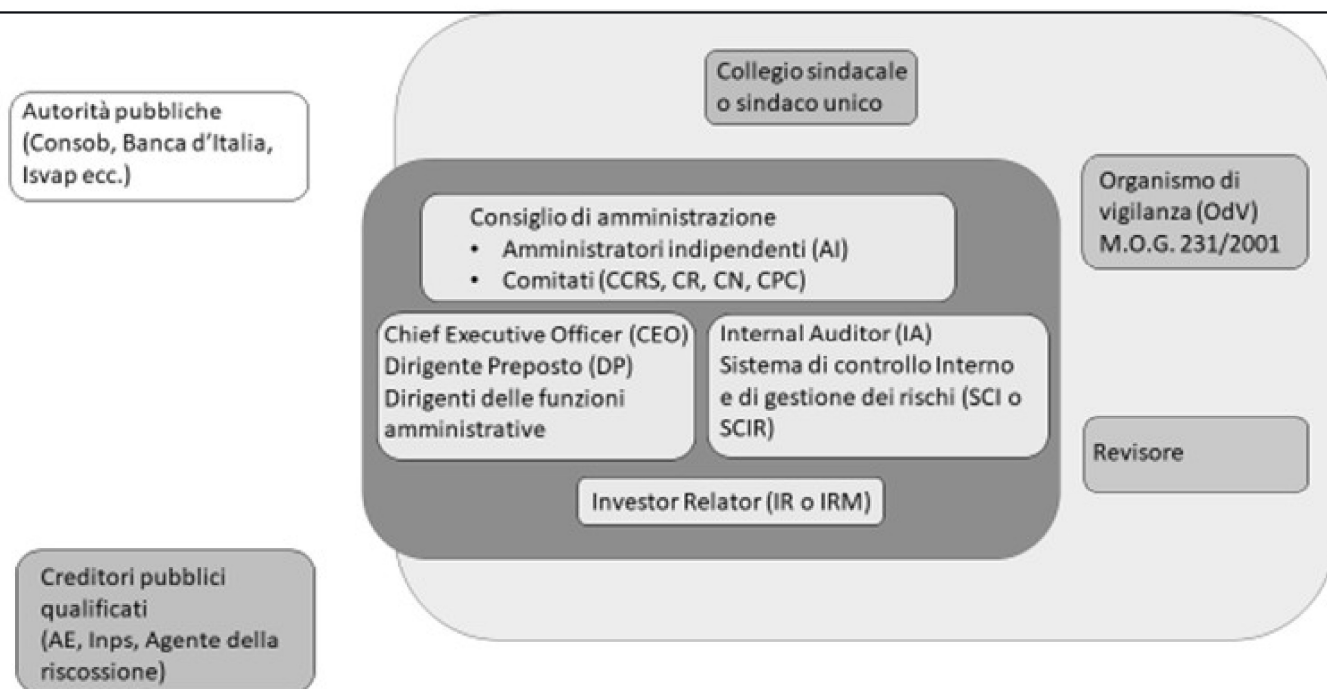
Come noto il Comitato per la *Corporate Governance*, composto da esponenti di vertice delle società quotate e delle società di gestione del risparmio, nonché da rappresentanti degli enti promotori (ABI, ANIA, Assogestioni, Assonime, Borsa Italiana e Confindustria) e da un gruppo di esperti, ha approvato e diffuso mediante pubblicazione sul sito di Borsa Italiana nel gennaio 2020, il Codice di *Corporate Governance*. Questa edizione del Codice è stata il frutto del confronto del Comitato con le società quotate e ha origine da un'attenta analisi delle evoluzioni internazionali in materia di governo societario e dagli esiti del monitoraggio condotto dal Comitato sull'applicazione del Codice. Nel commento di Assonime, che guida la Segreteria Tecnica del Comitato, si legge che le novità sostanziali del Codice seguono alcune direttrici fondamentali tra le quali rilevano in questa sede la proporzionalità di applicazione dei principi e la sostenibilità.

Per favorire il processo di progressiva strutturazione delle aziende così da consentire l'accesso al mercato delle società medio-piccole e di quelle a forte concentrazione proprietaria, l'applicazione del nuovo Codice di CG è improntata a principi di flessibilità e di proporzionalità.

Alcune raccomandazioni rinvenibili sono quindi indirizzate alle sole società grandi cosicché la generalità dei Principi e delle Raccomandazioni è applicabile anche alle società diverse dalle società grandi, mentre specifiche semplificazioni sono previste per le società a proprietà concentrata ossia società nelle quali uno o più soci dispongono, direttamente o indirettamente, della maggioranza dei voti esercitabili in assemblea ordinaria.

È opportuno evidenziare che anche il documento di Sidrea *supra* richiamato evidenzia che il grado di strutturazione e formalizzazione degli assetti organizzativi e, conseguentemente, anche degli assetti amministrativi e contabili di seguito illustrati dipende dalla dimensione e complessità dell'azienda, dalle esigenze degli *stakeholders* e dei responsabili della *governance*, nonché dalle caratteristiche del contesto aziendale, dalle conoscenze specifiche e, più in generale, dalle qualità del *management*.

Queste indicazioni assumono particolare rilevanza nel contesto attuale, perché aprono la via in modo esplicito e diversamente rispetto al passato, se non all'applicazione diretta, quantomeno alla valutazione di una possibile rideclinazione delle regole di buon governo enunciate nel documento emanato per la *governance* delle società quotate, anche nell'ambito del differente contesto delle società non quotate "medio-piccole" e a "forte concentrazione proprietaria". La complessità delle buone prassi non può che essere oggetto di interpretazione e di riduzione nelle realtà minori. *Sic stantibus rebus* sembra però a chi scrive che

FIGURA 1 - MAPPA DEI RUOLI DEGLI ATTORI DELLA GOVERNANCE AZIENDALE IN SITUAZIONE DI GOING CONCERN (7)

essa non potrà essere più *tout court* ignorata, ma al contrario dovrà essere attenzionata e studiata dagli addetti ai lavori nell'ambito delle imprese, dagli imprenditori e dai professionisti al fine di strutturare adeguatamente gli "assetto organizzativi" così da essere *compliant* con le nuove previsioni del Codice civile come modificato dal Codice della Crisi 2019 anche tenendo conto delle modifiche 2022.

Da un punto di vista letterale è, poi, interessante notare che il Nuovo Codice di Governance per le società quotate mutuò dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza alcune rilevanti espressioni. In particolare, si nota una totale assonanza quando nella Raccomandazione 1 alla lettera d) è stabilito che l'organo di amministrazione definisce il sistema di governo societario e la struttura del gruppo ad essa

facente capo e valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società e delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Infine, vale la pena ricordare che concetto centrale nel Nuovo Codice di Governance l'indicazione di adottare strategie sempre più orientate alla sostenibilità dell'attività d'impresa. Il documento insiste, infatti, sull'idea che compito prioritario dell'organo di amministrazione sia perseguire non il mero successo dell'impresa, ma il successo sostenibile dell'impresa, definito come la creazione di valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti tenendo conto degli interessi degli *stakeholder* rilevanti per la sua attività. All'organo di amministrazione è attribuita la

responsabilità di integrare gli obiettivi di sostenibilità nel piano industriale, nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e nelle politiche di remunerazione.

I ruoli di Corporate Governance nel modello di riferimento per le situazioni di going concern

Il *benchmark* di riferimento in situazione di *going concern* proposto dal Codice di CG 2020 e dal documento di Sidrea 2021 considera in via principale la struttura giuridica di riferimento dominante in quanto più diffusa nella prassi ossia il modello tradizionale. Come visto *supra* il modello tratteggiato in linea teorica nella sua delineazione più completa e strutturata deve poi essere applicato nella prassi in modo proporzionale. Quanto rappresentato nella *Figura* in alto in questa pagina va considerato

7. Per approfondimenti sul modello si rinvia a: Riva P., "Ruoli di Corporate Governance", Egea 2020.

pertanto come l'articolazione massima degli assetti organizzativi necessari per il corretto governo societario. Può pertanto essere considerato il risultato di un percorso certamente impegnativo di strutturazione degli assetti organizzativi che, alla luce del dettato normativo richiamato nel primo paragrafo, le aziende anche di piccole e medie dimensioni sono chiamate, in funzione della loro complessità, ad intraprendere. Sono previsti:

- › il consiglio di amministrazione formato da amministratori esecutivi e da una quota di amministratori indipendenti organizzati in comitati endoconsiliari;
- › il collegio sindacale o sindaco unico;
- › il revisore, qualora l'attività di revisione legale non sia stata affidata al collegio sindacale o al sindaco unico;
- › l'organismo di vigilanza istituito ai sensi del decreto legislativo 231/2001;
- › la funzione *internal audit* e il sistema di controllo interno
- › la funzione amministrativa
- › l'*investor relator*.

Il consiglio di Amministrazione, gli Amministratori indipendenti e i Comitati

In situazione di *going concern* il governo dell'azienda è affidato al Consiglio di amministrazione. Come già evidenziato, nelle realtà di minori dimensioni questo è spesso sostituito dalla figura dell'Amministratore unico, mentre al contrario nelle società più grandi o più attente lo stesso non solo è collegiale, ma prevede la presenza al proprio interno di una o più figure professionali recanti specifiche competenze utili alla

gestione. Questi assumono il ruolo di amministratori indipendenti e insieme con gli amministratori esecutivi siedono in appositi comitati di indirizzo che supportano e discutono le decisioni del consiglio alimentando per quanto possibile la consapevolezza degli eventuali rischi che le stesse possono comportare. Tra questi di maggiore interesse per le PMI è senz'altro il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità CCRS, cui si affiancano il Comitato Nomine (CN) e Remunerazione (CR) e il Comitato Parti Correlate (CPC). Nel caso in cui sia presente l'amministratore unico e sia stato istituito il Collegio Sindacale, quest'ultimo, non essendovi riunioni di consiglio cui poter prendere parte, dovrà prevedere scambi di informazione periodici frequenti e formalizzati con l'AU.

Dirigenti della funzione amministrativa e Internal Auditor

All'organo amministrativo spetta il compito di predisporre assetti contabili e amministrativi adeguati. Il *benchmark* di riferimento prevede pertanto che il consiglio debba adoperarsi affinché sussista l'articolazione e il funzionamento di sistemi di contabilità generale e analitica consuntivi, ma anche di processi tesi a intercettare i risultati futuri della gestione e quindi sistemi di *budgeting* e di pianificazione. Deve inoltre strutturare un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi che da un lato garantisca l'attendibilità delle informazioni raccolte e dall'altro permetta una corretta mappatura delle criticità potenziali legate alla gestione.

Nella prassi si rileva però che nelle realtà di dimensioni ridotte le funzioni amministrative sono

percepite come un costo inevitabile ma "inutile" in quanto obbligo legato alla necessità di rispettare gli adempimenti fiscali. Spesso le attività sono delegate *tout court* senza approfittare dell'occasione per richiedere oltre agli adempimenti obbligatori anche strumenti utili ad orientare la direzione e l'amministrazione. Risulta tutt'altro che diffuso l'utilizzo di strumenti, anche elementari, quali la semplice redazione con periodicità sistematica di bilanci consuntivi aziendali e/o per unità di *business* e conseguentemente la preparazione di cruscotti di indicatori significativi per il governo dell'impresa. La pianificazione e l'attività di predisposizione di *budget* economici, finanziari e patrimoniali sono, salvo in casi eccezionali, del tutto assenti e quando sono implementati, spesso non sono sufficientemente formalizzati.

Il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei Rischi (SCIR), talvolta è confuso con il sistema di controllo di gestione, mentre risponde a differenti esigenze e fa riferimento a tutt'altri modelli essendo costituito dai processi attuati dal consiglio di amministrazione, dai dirigenti e da altri soggetti della struttura aziendale: i) per fornire una ragionevole sicurezza di attendibilità delle informazioni di bilancio redatte; ii) per raggiungere obiettivi di *compliance* del comportamento organizzativo ovvero di conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore; e, in ultimo, iii) per conseguire una maggiore consapevolezza dei rischi aziendali e permettere la continuità nel raggiungimento

degli obiettivi di efficacia ed efficienza delle attività operative⁸. Il Sistema di Controllo Interno è infatti rappresentato dalle linee d'azione e dalle procedure - o controlli interni - adottati dalla direzione al fine di permettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali e di assicurare una condotta efficiente e ordinata delle attività aziendali.

Proporzionalmente alle dimensioni d'impresa devono quindi essere previste internamente - o eventualmente anche in *outsourcing* - le attività tipiche della funzione direzione amministrativa finanziaria e quelle riconosciute alla funzione *Internal Auditing* posta in *staff* al consiglio di amministrazione. Quest'ultima può essere ulteriormente suddivisa nelle situazioni più complesse tra due figure professionali il *Risk Manager* e il *Compliance Officer*.

Gli organi di controllo societario: collegio sindacale o sindaco unico

In situazione di *going concern* agli organi di controllo societario spetta di vigilare sul comportamento degli organi amministrativi, assicurandosi che siano implementati tali sistemi. Verificheranno pertanto che si disponga di un cruscotto di indicatori efficace e che il medesimo sia robusto ossia attendibile e tale da permettere, tra l'altro, di monitorare adeguatamente i parametri e le soglie individuati nella normativa per richiedere la composizione negoziata

Perché il sistema funzioni è però necessario che si sviluppi una

significativa e strutturata dialettica tra i soggetti coinvolti nel processo la quale è auspicabile abbia luogo: a) con quotidianità tra gli amministratori, i dirigenti responsabili del controllo di gestione e l'*Internal Auditor* referente del sistema di controllo interno; e b) con frequenza periodica, ma non saltuaria, tra questi soggetti - in particolare gli amministratori e l'*Internal Auditor* - e gli organi di controllo societario e quindi il collegio sindacale o il sindaco unico.

È il caso di riflettere sul fatto che - vigente il nuovo CCI - lo svolgimento delle riunioni del consiglio di amministrazione non potrà che assumere una impostazione più sostanziale, tesa ad un effettivo confronto e dialogo tra gestori e controllori. Ciò avverrà specialmente nelle imprese ad oggi non avvezze a sistemi di governance evoluti e al contrario use ad un approccio formale - se non compilativo - rispetto a quelli che considerano solo adempimenti burocratici privi di contenuto semantico e di utilità operativa.

Proprio questa impostazione potrà agevolare dinamiche utili al monitoraggio e all'eventuale tempestiva individuazione di indizi di crisi portando alla più efficace attivazione dell'allerta (e ciò prima di qualsiasi segnalazione) interna informale ossia del confronto con l'organo amministrativo affinché siano individuati e posti in essere gli opportuni provvedimenti. Dal suo canto il consiglio, consapevole delle conseguenze di un mancato tempestivo intervento, dovrebbe

essere innanzitutto disponibile all'ascolto delle indicazioni del collegio e quindi pronto per impostare un'azione efficace ed esaustiva prendendo opportuni provvedimenti volti a risolvere la situazione. Il passaggio ad altre forme di *early warning* mediante segnalazioni ad opera del collegio oppure ad opera degli enti e dell'erario sarà inevitabile qualora tale attenzione non vi sia e si crei quindi una contrapposizione tra gli interessi dell'azienda e gli interessi di coloro che la amministrano che - spesso, come si è già evidenziato - rappresentano i soli soci di maggioranza.

I revisori

Altro ruolo rilevante è quello del revisore legale. Va subito chiarito che non vi è né intercambiabilità né sovrapposibilità tra questa figura e quella appena esaminata dell'organo di controllo societario ossia del collegio sindacale o sindaco unico. Al contrario è necessario tenere presente che i due ruoli sono ben definiti e molto diversi. Le funzioni del revisore si limitano all'espressione di un parere professionale sulla correttezza del bilancio, e sono codificate dai principi di revisione pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea. Esse non sono pertanto in alcun modo assimilabili alle funzioni di vigilanza attribuite dal Codice civile agli organi di controllo societario (v. artt. 2400 ss. per i sindaci). In particolare, il revisore non partecipa ai consigli di amministrazione e non vigila né sulla gestione né sugli adeguati

8. Comoli M., "I Sistemi di controllo interno nella corporate governance", Egea, 2002; Lai A., "Il contributo del sistema di prevenzione e gestione dei rischi alla generazione del valore d'impresa", Franco Angeli, 2013; Dittmeier C.A., *Internal Auditing*", Egea, 2011.

asseti e, tra l'altro, non può esprimere pareri sulle situazioni contabili infrannuali. In sintesi, quello del revisore è un controllo *ex-post* sui documenti consuntivi redatti dall'azienda ed è estremamente diverso dalla vigilanza *ex ante* e quindi in ottica prospettica e *forward looking* svolta dai sindaci.

L'Organismo di Vigilanza (OdV)

Il CCI non prevede di attribuire un differente ruolo all'Organismo di Vigilanza (OdV). Lo stesso rimane estraneo ai nuovi meccanismi di allerta e focalizzato sulla implementazione e gestione del cosiddetto Modello di Organizzazione e Gestione (o MOG) che indica come l'organizzazione monitori le sue attività al fine di evitare la commissione dei reati ad essa applicabili. In molti casi però, poiché la sua presenza o assenza rientra a pieno titolo nella valutazione dell'esistenza o meno di "adeguati assetti organizzativi", gli organi amministrativi dovranno valutare, qualora non vi abbiano mai posto attenzione, oppure rivalutare, qualora in passato l'abbiano esclusa, l'opportunità della sua istituzione.

Investor Relator

Nelle società quotate è solitamente identificato un *Investor Relator*, denominato anche per esteso, *Investor Relations Manager* (IR o IRM) ossia un soggetto professionalmente qualificato o,

quando le dimensioni aziendali lo richiedono, una funzione aziendale cui è affidato l'incarico di dedicare sistematica attenzione ai rapporti con gli *stakeholders* ed in particolare con gli investitori attuali e potenziali che costituiscono la *financial community*. Il Codice di CG 2020 enfatizza l'importanza di questa figura introducendo il tema nell'Art. 1 (e quindi in apertura del documento) con il Principio IV e con la Raccomandazione 3 dell'Art. 1, mentre il precedente Codice di Autodisciplina 2018 affrontava il tema in coda nell'Art. 9. Più in particolare si prevede che l'Organo di amministrazione promuova nelle forme più opportune il dialogo con gli azionisti e gli altri *stakeholder* rilevanti per la società. A tale fine su proposta del presidente, d'intesa con il CEO, il Consiglio adotta e descrive nella relazione sul governo societario una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti, anche tenendo conto delle politiche di *engagement* adottate dagli investitori istituzionali e dai gestori attivi.

Il ruolo dell'IR assume rilevanza durante la normale vita dell'impresa, ma la sua presenza diventa essenziale e delicata nei momenti cruciali di discontinuità che possono caratterizzare la vita aziendale quali ad esempio il collocamento delle azioni sul mercato, le operazioni straordinarie legate alla crescita aziendale (fusioni, conferimenti, scissioni, acquisizioni,

aggregazioni), oppure quando è l'impresa a essere oggetto di acquisizione perché si prospettano operazioni di ristrutturazione sia in fase di *going concern* o sia nei più complessi contesti di crisi e di *turnaround*⁹⁾. L'IR contribuisce a migliorare le relazioni con gli interlocutori aziendali aiutando l'impresa a assicurare tali soggetti sulla qualità delle strategie che verranno realizzate dall'impresa.

L'adeguatezza o meglio l'"inadeguatezza" del modello di corporate governance in tema di assetti organizzativi

Il documento Sidrea "Le parole della crisi"¹⁰⁾ evidenzia che un modello di *corporate governance* può considerarsi adeguato quando la sua articolazione, in termini di organi amministrativi e di controllo, risulta adeguata rispetto alla natura e alla grandezza dell'impresa. Possono costituire indizi di inadeguatezza degli assetti di governance, da valutare con riferimento alle singole fattispecie:

- › *inadeguate modalità di funzionamento degli organi amministrativi, con frequente ratifica di decisioni frutto di esercizio da parte del management di poteri non delegati preventivamente;*
- › *apparente immobilismo decisionale, anche a fronte di performance economico-finanziarie in peggioramento, eventualmente frutto di conflitti tra amministratori e/o soci;*
- › *scarsa consapevolezza, da parte*

9. Si veda in proposito: "Comunicare il cambiamento. Una raccolta di casi", a cura di Bodega D., Musile Tanzi A., Egea, 1996

10. Sidrea - Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale, Gruppo di Studio Diagnosi precoce e crisi d'impresa, op. cit.

- degli organi di governo e controllo, dello stato delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale, della situazione dei rischi, degli obiettivi e del loro grado di raggiungimento;*
- › *processi di pianificazione strategica basati esclusivamente su analisi introspettive, senza una adeguata considerazione del trend del contesto di mercato e competitivo;*
 - › *assenza di figure indipendenti con ruolo di controllo, qualora le dimensioni e le caratteristiche aziendali lo richiedano;*
 - › *inadeguata articolazione delle funzioni amministrative e conseguente criticità per l'organo amministrativo di comprendere, in tempo utile, l'evolversi della situazione aziendale e dell'organo di controllo societario di espletare efficacemente e tempestivamente*
- l'attività di vigilanza;*
- › *assenza di dialettica interna tra gli organi di controllo societario, quando presenti e l'organo amministrativo;*
 - › *assenza di adeguate competenze da parte dei soggetti coinvolti nelle attività di governance, specialmente in rapporto alle funzioni/compiti affidati;*
 - › *limitata ed inadeguata attività degli organi di amministrazione e controllo.●*