

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.

PRINCIPI E PROCEDURE

Amministratori, organo di controllo e revisore: i doveri

Mario Difino
Patrizia Riva

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

La tutela dei terzi nel sistema delle società di capitali

Nelle società di capitali, per le obbligazioni sociali risponde soltanto la società con il suo patrimonio (artt. 2325 e 2462 Cc). Riveste, quindi, fondamentale importanza la salvaguardia del capitale e della continuità aziendale a tutela dei diritti dei terzi. A questo obiettivo sono finalizzate le norme del Codice civile e le disposizioni collegate in materia di amministrazione, controllo e revisione.

I doveri degli amministratori

L'art. 2392 Cc impone agli amministratori di adempiere agli obblighi loro imposti dalla legge e dallo statuto con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico e dalle loro specifiche competenze. Anche se non è possibile in questa sede analizzarli tutti, si possono individuare tre categorie principali di doveri riguardanti rispettivamente la corretta gestione dell'impresa, l'informativa interna ed esterna e le azioni per fronteggiare gli eventi che possono compromettere la continuità aziendale.

Obblighi di corretta gestione dell'impresa

Anche a seguito dell'approvazione del Codice della crisi d'impresa, il legislatore ha precisato i principi e le procedure obbligatori che integrano la corretta e diligente gestione amministrativa. Tra i doveri espressamente previsti vi sono: *a)* curare che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alla dimensione dell'impresa (art. 2381, 5° co., Cc); *b)* agire in modo informato (art. 2381, 6° co., Cc); *c)* valutare il generale andamento della gestione (art. 2381, 3° co., Cc). A tali doveri si sovrappongono quelli analoghi previsti dall'art. 2086 Cc, appropriatamente rubricato "*Gestione dell'impresa*", che impone all'imprenditore che opera in forma societaria o collettiva di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato *anche* in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale. L'obbligo di agire con diligenza e in modo informato implica che la gestione degli amministratori, le cui scelte non sono sindacabili nel merito, debba

rispettare il principio di ragionevolezza sulla base delle cautele, delle verifiche e delle informazioni normalmente richieste per intraprendere le singole operazioni, onde valutare preventivamente e in modo adeguato i relativi margini di rischio.

L'esatto adempimento di tali obblighi deve essere verificato caso per caso, in relazione alla natura e alla dimensione dell'impresa, alla luce delle interpretazioni e delle norme di comportamento elaborate dalla dottrina e tenendo conto della giurisprudenza. Anticipando i concetti che sono maggiormente approfonditi negli altri contributi del fascicolo, ai quali si rinvia, giova ricordare che *l'assetto organizzativo* comprende la configurazione della *corporate governance* aziendale e della struttura organizzativa, *l'assetto amministrativo* comprende le procedure che consentono di verificare la sussistenza delle condizioni di equilibrio mediante il confronto sistematico fra gli obiettivi perseguiti e i risultati conseguiti, e *l'assetto contabile* è il sistema di rilevazione dei fatti aziendali (cfr. SIDREA - Società

italiana dei docenti di Ragioneria e di Economia aziendale, *Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani*, marzo 2021, p. 7 ss.). *L'equilibrio economico e finanziario* sussiste quando l'impresa è in grado di generare ricavi superiori ai costi (*equilibrio economico*) e di ottenere entrate monetarie sufficienti a far fronte alle uscite monetarie cui è tenuta (*equilibrio finanziario*). *La crisi* è lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza del debitore e che si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi 12 mesi (art. 2, comma 1, lettera a), CCII), mentre *l'insolvenza* è lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni (art. 2, comma 1, lettera b), CCII).

Si evidenzia che il novellato art. 3, comma 3, CCII richiede che i citati assetti consentano di: 1) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore; 2) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di allarme al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, e 3) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, comma 2, CCII. Il legislatore ha fornito, in tal modo, riferimenti più

articolati per valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.

Come si può rilevare, con le disposizioni sopra richiamate il legislatore ha, in pratica, introdotto l'obbligo generalizzato della pianificazione e del controllo di gestione, attingendo dalla *best practice* della gestione aziendale, che nella pratica deve essere adattato alle caratteristiche di ciascuna azienda. L'utilizzo dell'avverbio "anche" nel secondo comma dell'art. 2086 Cc implica che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato richiesto dal legislatore non esaurisca la propria funzione nella "rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale", ma abbia una portata ben più ampia, assoggettando l'organo amministrativo all'obbligo di monitorare costantemente l'equilibrio aziendale in modo indipendente da eventuali accadimenti che possano comportare rischi di crisi. Tale obbligo trova conferma nelle norme in tema di bilancio e nei principi contabili, che richiedono agli amministratori di verificare la sussistenza della continuità aziendale onde applicare i criteri di valutazione che si basano su tale presupposto.

Al contrario, il novellato art. 3, comma 2, CCII richiama l'istituzione dell'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile con la specifica finalità e "in funzione" della rilevazione tempestiva della crisi e dell'assunzione delle idonee iniziative. In tale contesto, l'avverbio "anche" è omissso a causa del più ristretto ambito di applicazione di tale norma, relativa appunto alla crisi d'impresa,

rispetto alla portata più generale delle prescrizioni dell'art. 2086 Cc.

Obblighi di informativa

Fra gli obblighi di informativa interna ed esterna ricordiamo: *d*) riferire periodicamente al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate; *e*) redigere il bilancio con chiarezza, correttezza e verità (art. 2423 ss. Cc); *f*) dare pubblicità legale al bilancio e agli atti sociali mediante deposito presso l'ufficio del registro delle imprese (art. 2435 Cc); *g*) indicare il capitale sociale versato ed esistente negli atti e nella corrispondenza (art. 2250 Cc); *h*) indicare la società o l'ente che esercita direzione e coordinamento negli atti e nella corrispondenza della società nonché mediante iscrizione presso l'apposita sezione del registro delle imprese, ed esporre le prescritte informazioni nella nota integrativa e nella relazione sulla gestione (art. 2497 *bis* Cc); *i*) dare notizia agli altri amministratori e al collegio sindacale del proprio interesse in una determinata operazione, precisando natura, termine, origine e portata (art. 2391 Cc).

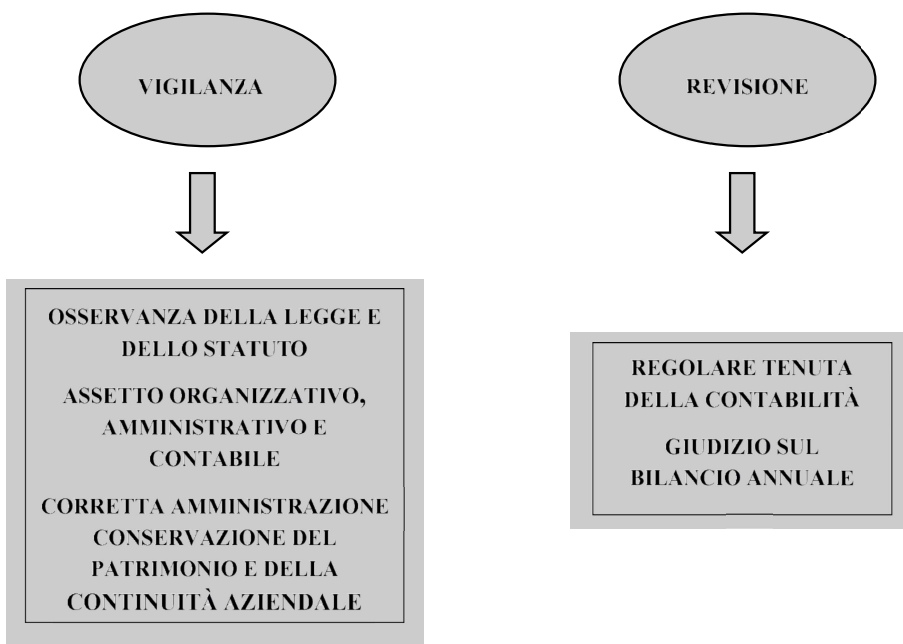
Obblighi in caso di rischi per la continuità aziendale

Come si è detto, agli amministratori incombe in primo luogo il dovere di verificare costantemente l'esistenza delle condizioni di equilibrio economico e finanziario. In circostanze di disequilibrio, quali una consistente riduzione del patrimonio netto, una situazione di capitale circolante

netto negativo, bilanci storici o prospettici che mostrano *cash flow* negativi e/o consistenti perdite operative, l'impresa può non essere in grado di proseguire la propria attività con conseguente perdita della continuità aziendale o *going concern*. In tali circostanze, alcuni degli obblighi espressamente previsti in capo agli amministratori sono: *l*) convocare senza indugio l'assemblea quando il capitale è diminuito di oltre un terzo in conseguenza di perdite (artt. 2446, 2447, 2482 e 2482 *bis* Cc); *m*) procedere senza indugio agli adempimenti previsti al verificarsi di una causa di scioglimento (art. 2485 Cc); *n*) 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 (art. 2086 Cc); *o*) al verificarsi di una causa di scioglimento e fino al momento del passaggio di consegne ai liquidatori, gestire la società ai soli fini della conservazione dell'integrità e del valore del patrimonio sociale (art. 2486 Cc).

Nel caso in cui ciò si renda necessario, gli amministratori hanno l'obbligo di vagliare e adottare le misure più opportune per consentire il risanamento tempestivo della situazione dell'impresa, prima che la stessa si trovi in situazione di crisi. A tal proposito, grava sugli amministratori l'obbligo di verificare *i*) il raggiungimento o meno degli obiettivi di gestione come pianificati e *ii*) se i flussi finanziari consentano di procurare i mezzi di produzione necessari e di regolare le passività in scadenza (A. Lolli, *Situazione finanziaria e responsabilità nella governance delle S.p.A.*, Giuffrè Editore, Milano,

I CONTROLLI SOCIETARI NEL CODICE CIVILE



2009, pag. 91 e ss.). In caso di riscontri negativi, gli amministratori sono tenuti a predisporre piani strategici attendibili, diversi da quelli in essere ma giudicati non realizzabili, che consentano di valutare se sia possibile giungere ad un *turnaround* sostenibile dell'attività di impresa, ovvero sia necessario cessare l'attività stessa e liquidare il patrimonio, in forma volontaria ovvero nell'ambito di una procedura concorsuale.

Ulteriori obblighi specifici

a carico degli amministratori

Oltre all'obbligo generico posto dall'art. 2392 Cc, e di quello specifico di cui all'art. 2086 Cc, gli amministratori sono, come già ricordato, destinatari di una serie di ulteriori obblighi accessori, dettati da varie norme di legge quali, a titolo esemplificativo: *p*) tenere la contabilità sociale ai sensi dell'art. 2214, comma 2, Cc ed i libri obbligatori *ex lege* elencati (art. 2421 Cc); *q*) rispettare la normativa civile, tributaria, previdenziale, fiscale e penale ai sensi della

normativa specifica.

Tali obblighi sono strumentali a quelli principali di corretta e diligente gestione, di informativa e di reazione ai sintomi della crisi, nell'ottica, come si è detto, della salvaguardia del capitale e della continuità aziendale e della tutela dei diritti dei terzi. Alla verifica dell'esatto adempimento di tali obblighi sono deputati gli organi di controllo e di revisione, i cui compiti sono riassunti nel seguito.

Il sistema dei controlli societari

A tutela degli *stakeholder*, il legislatore ha previsto un articolato sistema di controlli che riguardano, da un lato, l'osservanza delle norme di legge relative alla redazione del bilancio e quindi l'affidabilità dell'informativa contabile in conformità ai principi contabili di riferimento, e dall'altro l'osservanza della legge e dello statuto. In relazione al controllo di legalità, ai fini della tutela dell'integrità del capitale assume particolare importanza la vigilanza sulla tempestiva attuazione dei provvedimenti obbligatori in caso

di perdite significative, tali da pregiudicare la continuità aziendale.

La funzione di controllo del bilancio rientrava originariamente fra i doveri del collegio sindacale previsti dall'art. 2403 Cc, la cui formulazione iniziale imponeva a tale organo l'obbligo di "accertare la regolare tenuta della contabilità sociale, la corrispondenza del bilancio e del conto dei profitti e delle perdite alle risultanze dei libri e delle scritture contabili e l'osservanza delle norme stabilite dall'art. 2425 per la valutazione del patrimonio sociale".

A seguito della riforma del diritto societario apportata con il Dlgs 17 gennaio 2003, n. 6 fu introdotto l'istituto del "controllo contabile" di cui all'art. 2409 *bis* Cc, sostituito successivamente dalla "revisione legale". Quest'ultima funzione è distinta dalla vigilanza anche se è esercitabile dal medesimo organo, e cioè dal collegio sindacale purché composto da revisori iscritti nell'apposito registro, per le società non tenute alla redazione del bilancio consolidato.

Il collegio sindacale incaricato della sola funzione di vigilanza conserva la responsabilità di esprimere il consenso all'iscrizione in bilancio, tra le immobilizzazioni immateriali, dei costi di impianto e ampliamento, dei costi di sviluppo aventi utilità pluriennale e dell'avviamento, e di sottoporre ai soci la relazione sui risultati dell'esercizio sociale e sull'attività svolta nell'adempimento dei propri doveri nonché le osservazioni e le proposte sul bilancio, acquisendo preliminarmente dai revisori le informazioni relative all'esito dei controlli da essi svolti.

La concreta applicazione delle norme in materia di informazione contabile risulta così sottoposta al

giudizio di professionisti qualificati, in conformità con il quadro giuridico europeo e con la prassi internazionale. L'attuazione da parte degli organi sociali dei provvedimenti a tutela del capitale e della solvibilità aziendale è soggetta alla vigilanza dell'organo di controllo, che nel sistema di *governance* tradizionale è costituito dal collegio sindacale o in alternativa, nelle società a responsabilità limitata, dal sindaco unico. Ai sensi dell'art. 2409 *septies* del Codice civile il collegio sindacale e i soggetti incaricati della revisione legale dei conti si scambiano tempestivamente le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti, garantendo così il corretto funzionamento del sistema dei controlli societari.

Le piccole e medie imprese

Prima dell'approvazione del CCII, al rigoroso sistema di controlli previsto dal legislatore sfuggivano le numerose società a responsabilità limitata che non superavano due dei parametri relativi ai ricavi (8,8 milioni di euro), all'attivo (4,4 milioni di euro) e al numero di dipendenti (50 occupati in media durante l'esercizio) previsti dall'art. 2435 *bis* del Codice civile. La trasparenza dell'informazione contabile fornita dalle società che non superavano tali parametri dimensionali risultava poi notevolmente compromessa dalla carenza informativa consentita nel bilancio abbreviato, che può omettere il rendiconto finanziario e non essere accompagnato dalla relazione sulla gestione. Tale falla nel sistema dei controlli societari è stata ulteriormente allargata negli anni 2011 e 2012 a seguito delle modifiche all'art. 2477 Cc approvate

con procedura d'urgenza, sotto la spinta dell'emergenza finanziaria, con il dichiarato scopo di ridurre gli oneri per le società. Tali modifiche, tuttavia, hanno prodotto l'effetto di indebolire la disciplina del controllo societario consentendo alle società a responsabilità limitata, anche di rilevanti dimensioni, di sottrarsi alla vigilanza obbligatoria del collegio sindacale ovvero del sindaco unico. A fronte di un modesto risparmio nei bilanci delle società interessate, è stata così pregiudicata l'applicazione generalizzata del sistema dei controlli creato dal legislatore nel corso di svariati anni a seguito di approfonditi dibattiti tecnici.

Il CCII ha esteso, invece, i controlli societari alle società che per due esercizi consecutivi hanno superato anche *uno solo* dei limiti di attivo, ricavi e dipendenti, notevolmente ridotti a 4 milioni di euro (sia per l'attivo sia per i ricavi) e 20 dipendenti occupati in media. Ciò costituisce una condivisibile inversione di rotta da parte del legislatore, che ora impone l'applicazione dei controlli societari ad una platea di imprese molto più ampia. Si riconosce, quindi, a differenza di quanto avvenuto nel recente passato, che il beneficio atteso per l'intero sistema economico e sociale dalla più tempestiva prevenzione e gestione delle crisi connessa con la presenza degli organi di controllo è di gran lunga superiore al costo che le società devono sostenere per dotarsi di tali organi.

La composizione dell'organo di controllo

Il collegio sindacale si compone di tre o cinque membri effettivi, soci o non soci, oltre a due sindaci supplenti (art. 2397 Cc). Il numero

dei componenti è stabilito dall'atto costitutivo. Se al collegio sindacale non è affidata la revisione legale dei conti, almeno un membro effettivo ed uno supplente devono essere scelti tra i revisori legali iscritti nell'apposito registro. I restanti membri, se non iscritti in tale registro, devono essere scelti fra gli iscritti negli albi professionali dei dottori commercialisti ed esperti contabili (sezione A), degli avvocati o dei consulenti del lavoro, ovvero fra i professori universitari di ruolo, in materie economiche o giuridiche. Ulteriori requisiti di professionalità possono essere stabiliti da leggi speciali che regolano specifici settori di attività o dallo statuto.

Qualora al collegio sindacale sia demandato l'espletamento della revisione legale, tutti i membri devono essere iscritti nel registro dei revisori legali. Nelle società a responsabilità limitata, in caso di nomina del c.d. sindaco unico, si applicano le disposizioni sul collegio sindacale previste per le società per azioni (art. 2477 Cc), in quanto compatibili con la composizione monocratica dell'organo di controllo.

I doveri dell'organo di controllo

L'art. 2403 Cc attribuisce al collegio sindacale il dovere di 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 e sul suo concreto funzionamento. Tali doveri, brevemente illustrati di seguito anche alla luce delle norme di comportamento emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, comprendono già quelli

originariamente previsti dalla prima versione dell'art. 14 del CCII, ora abrogato, che sostanzialmente li ribadiva senza aggiungerne di nuovi se non in relazione ai nuovi istituti riguardanti la segnalazione e la composizione della crisi.

Per lo svolgimento della propria attività di vigilanza il collegio sindacale è investito di autonomi poteri, consistenti principalmente: *i)* negli atti di ispezione e di controllo, anche utilizzando propri dipendenti ed ausiliari, e nella richiesta di notizie agli amministratori (art. 2403 *bis* Cc); *ii)* nella convocazione degli organi sociali in caso di omissione o di ingiustificato ritardo da parte degli amministratori ovvero qualora il collegio ravvisi fatti censurabili di rilevante gravità e vi sia urgente necessità di provvedere (art. 2406 Cc); *iii)* nell'indagine sui fatti censurabili denunciati dai soci (art. 2408 Cc); *iv)* nella denuncia al tribunale in caso di fondato sospetto di gravi irregolarità compiute dagli amministratori (art. 2409 Cc).

In caso di cessazione di tutti gli amministratori, il collegio sindacale può altresì compiere gli atti di ordinaria amministrazione (art. 2386 Cc).

Vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto

La vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto si sostanzia nel verificare la conformità degli atti e delle deliberazioni degli organi delle società alle norme di legge ed alle disposizioni dello statuto. Il collegio sindacale, nell'esercizio della propria attività, è tenuto a vigilare sul rispetto di tutte le norme statutarie, legislative e regolamentari che disciplinano il funzionamento degli organi della società ed i rapporti della stessa

con gli organismi istituzionali. La vigilanza è esercitata mediante: *a)* la rilevazione dell'esistenza di un'appropriata struttura organizzativa che consenta il rispetto delle norme e l'esecuzione degli adempimenti da esse previsti; *b)* l'acquisizione di informazioni dal soggetto incaricato della revisione legale, per gli aspetti di sua competenza; *c)* l'ottenimento di informazioni dagli amministratori, in occasione della partecipazione alle riunioni degli organi sociali o di altri incontri o a seguito di richieste specifiche; *d)* l'effettuazione di autonomi atti di amministrazione e controllo.

Vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione

Al collegio sindacale non compete un controllo di merito sull'opportunità e la convenienza delle scelte di gestione degli amministratori, bensì la verifica degli aspetti di legittimità delle scelte stesse. La vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione si sostanzia nel verificare la conformità delle scelte di gestione ai generali criteri di razionalità economica, senza valutare l'opportunità gestionale della scelta.

Il collegio sindacale, anche tramite la partecipazione alle riunioni del consiglio di amministrazione, ovvero sulla base delle informazioni assunte o ricevute dagli amministratori o dal soggetto incaricato della revisione legale, vigila che gli amministratori osservino l'obbligo della diligenza nell'espletamento del loro mandato disposto dall'art. 2392 Cc. La vigilanza sul comportamento diligente degli amministratori non riguarda il merito delle loro scelte di gestione, bensì solo il modo in cui esse sono state compiute.

LA VIGILANZA DEL COLLEGIO SINDACALE

OSSERVANZA DELLA LEGGE E DELLO STATUTO	PRINCIPI DI CORRETTA AMMINISTRAZIONE	ADEGUATEZZA ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE
Conformità degli atti e delle deliberazioni sociali alle disposizioni dello statuto e rispetto di tutte le norme statutarie, legislative e regolamentari applicabili.	Corretto e informato processo decisionale e razionalità economica delle scelte di gestione. Assenza di operazioni estranee all'oggetto sociale, in conflitto di interesse, che compromettano il patrimonio e la continuità aziendale.	Conformità alle dimensioni della società e all'oggetto sociale. Identificazione delle linee di responsabilità nell'organigramma aziendale. Documentazione di direttive e procedure aziendali.
BILANCIO	GESTIONE	CONCRETO FUNZIONAMENTO DELL'ORGANIZZAZIONE
Rispetto delle norme procedurali su redazione, approvazione e pubblicazione. Consenso sull'iscrizione dei costi di impianto e ampliamento, di sviluppo e dell'avviamento. Osservazioni e proposte.	Andamento generale della gestione e prevedibile evoluzione. Operazioni gestionali di maggior rilievo. Controllo delle operazioni in conflitto di interesse.	Effettiva conoscenza da parte degli addetti alle specifiche mansioni. Adeguata competenza del personale addetto a svolgere le funzioni assegnate. Efficacia del sistema di controllo interno.

Pertanto, i sindaci devono avere cognizione del corretto procedimento decisionale degli amministratori e non effettuare la verifica della bontà e convenienza dell'operazione. Tuttavia i sindaci, nel vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, devono accertare che gli amministratori non compiano operazioni: estranee all'oggetto sociale; in cui essi abbiano un interesse per conto proprio o di terzi; manifestamente imprudenti o azzardate; che possano compromettere l'integrità del patrimonio sociale e la continuità dell'attività aziendale; volte a sopprimere o modificare i diritti attribuiti dalla legge o dallo statuto ai singoli soci; in contrasto con le deliberazioni assunte dall'assemblea o dal consiglio di amministrazione.

In conclusione, gli obiettivi dell'attività di vigilanza sulla "corretta amministrazione" consistono: *a)* nell'accertamento del comportamento degli amministratori, ai quali è richiesto di agire con la diligenza propria dell'incarico ricevuto; *b)* nel controllo che la struttura organizzativa sia idonea a effettuare le operazioni da intraprendere; *c)* nella verifica in

ordine all'adeguatezza del patrimonio e delle risorse sociali in relazione alle operazioni aziendali; *d)* nella verifica che il grado di indebitamento sia sostenibile.

Vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento

L'adeguatezza del sistema organizzativo, amministrativo e contabile è responsabilità degli amministratori, mentre è del collegio sindacale la responsabilità di vigilare su tale adeguatezza e sul suo funzionamento. I requisiti di adeguatezza di una struttura organizzativa aziendale, condizione necessaria per un buon sistema di controllo interno, riguardano principalmente: *i)* la conformità alle dimensioni della società e alla natura e modalità di perseguimento dell'oggetto sociale; *ii)* la chiara identificazione delle linee di responsabilità nell'organigramma aziendale; *iii)* la documentazione di direttive e procedure aziendali e la loro effettiva conoscenza da parte degli addetti alle specifiche mansioni; *iv)* l'adeguata competenza del personale addetto a svolgere le funzioni assegnate.

La vigilanza del collegio sindacale sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile richiede l'acquisizione di informazioni dall'organo amministrativo e dal comitato di controllo e rischi, nonché dalla funzione di controllo interno, dall'organismo di vigilanza e dal soggetto incaricato della revisione legale mediante l'esame delle loro relazioni e gli incontri periodici. I sindaci segnalano agli amministratori e al soggetto incaricato della revisione legale gli eventuali punti di debolezza riscontrati nell'assetto organizzativo aziendale, sollecitando interventi correttivi e verificandone l'efficacia.

Attività specifiche

Prescindendo dall'eventuale esercizio della revisione legale, l'attività di vigilanza del collegio sindacale comprende le seguenti attività specificatamente previste dalla normativa: *a)* il controllo dell'andamento generale della gestione e la prevedibile evoluzione, nonché delle operazioni gestionali di maggior rilievo effettuate dalla società e dalle sue controllate (art. 2381 Cc); *b)* l'espressione del parere sul compenso da riconoscere agli

L'ATTIVITÀ DEL COLLEGIO SINDACALE

ATTIVITÀ	ACQUISIZIONE INFORMAZIONI
Ispezioni e controlli. Partecipazioni a riunioni periodiche. Adunanze del consiglio di amministrazione, assemblee sociali e riunioni del comitato esecutivo. Convocazione degli organi sociali. Denuncia al tribunale. Verbalizzazione delle attività.	Dall'organo amministrativo, dal comitato controllo e rischi, dalla funzione di controllo interno, dall'organismo di vigilanza, dal revisore legale, dai sindaci delle società controllate.
PARERI, ATTESTAZIONI, PROPOSTE	RELAZIONI E OSSERVAZIONI
Sul bilancio. Sul compenso degli amministratori investiti di particolari cariche. Sui limiti all'emissione di prestiti obbligazionari. Sulla congruità del prezzo di emissione delle azioni con limitazione o esclusione del diritto di opzione. Sul conferimento dell'incarico di revisione legale.	Sui risultati dell'esercizio sociale, sull'attività svolta e sul bilancio. Sulla situazione patrimoniale della società nel caso di riduzione del capitale per perdite. Sul rendiconto finale degli amministratori se sussistono patrimoni destinati a uno specifico affare. Sulla revoca dell'incarico di revisione legale. Sulle gravi irregolarità denunciate dai soci.

amministratori investiti di particolari cariche (art. 2389 Cc); c) il controllo delle operazioni poste in essere dagli amministratori in situazioni di conflitto di interesse (art. 2391 Cc); d) il controllo e l'attestazione dei limiti all'emissione di prestiti obbligazionari (art. 2412 Cc); e) l'espressione del consenso all'iscrizione in bilancio, tra le immobilizzazioni immateriali, dei costi di impianto e ampliamento, dei costi di sviluppo aventi utilità pluriennale e dell'avviamento (art. 2426 Cc); f) la relazione sui risultati dell'esercizio sociale e sull'attività svolta nell'adempimento dei propri doveri, le osservazioni e le proposte sul bilancio (art. 2429 Cc); g) l'espressione del parere di congruità del prezzo di emissione delle azioni, in caso di aumento del capitale sociale con esclusione o limitazione del diritto di opzione (art. 2441 Cc); h) le osservazioni sulla situazione patrimoniale della società nel caso di riduzione del capitale per perdite (artt. 2446 e 2482 bis Cc); i) la relazione sul rendiconto finale degli amministratori qualora sussistano patrimoni destinati a uno specifico affare (art. 2447-novies Cc).

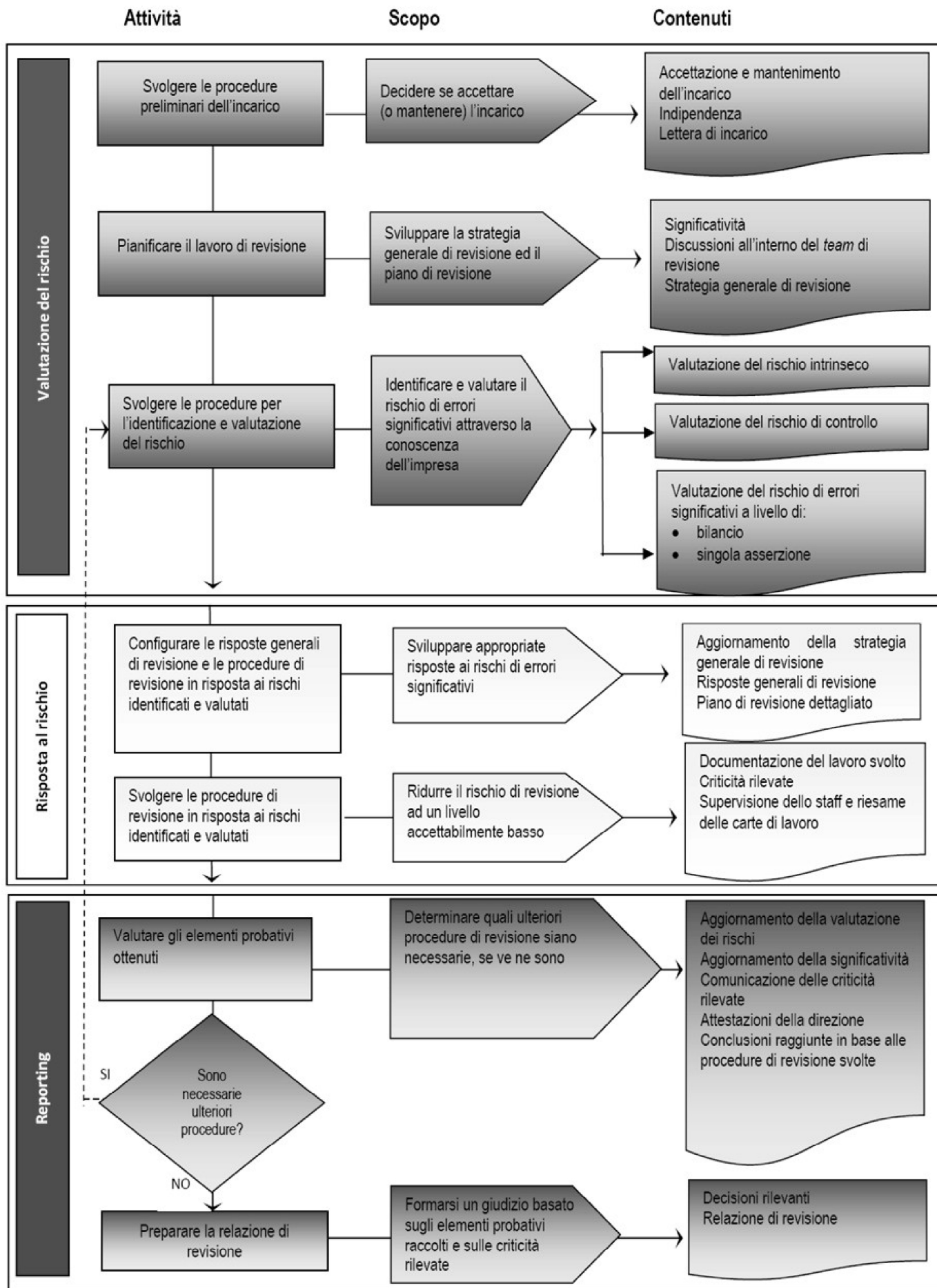
Inoltre, il collegio sindacale formula la proposta motivata sul conferimento dell'incarico di revisione legale ed esprime le

proprie osservazioni in caso di revoca del medesimo (art. 13, Dlgs 27 gennaio 2010 n. 39). Ai fini dello svolgimento della propria attività il collegio sindacale, oltre alla effettuazione delle proprie periodiche riunioni e dei controlli suddetti deve assistere alle adunanze del consiglio di amministrazione, alle assemblee sociali e alle riunioni del comitato esecutivo. Ai sensi dell'art. 2407 Cc i sindaci devono adempiere i loro doveri con la professionalità e la diligenza richieste dalla natura dell'incarico; sono responsabili della verità delle loro attestazioni e devono conservare il segreto sui fatti e sui documenti di cui hanno conoscenza per ragione del loro ufficio. Essi sono responsabili, solidalmente con gli amministratori, per i fatti o le omissioni di questi, quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi della loro carica.

I doveri del revisore

La revisione legale dei conti delle società è esercitata da un revisore legale dei conti o da una società di revisione legale, iscritti nell'apposito registro (art. 2409 bis Cc). Secondo i principi di revisione in vigore, gli *obiettivi* della revisione sono: a) acquisire una ragionevole sicurezza che il

bilancio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, che consenta al revisore di esprimere un giudizio in merito al fatto se il bilancio sia redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità al quadro normativo sull'informazione finanziaria applicabile; b) emettere una relazione sul bilancio ed effettuare comunicazioni come richiesto dai principi di revisione, in conformità ai risultati ottenuti dal revisore (Principio di revisione internazionale (ISA Italia) 200, par. 11); c) conformarsi ai principi etici applicabili, inclusi quelli relativi all'indipendenza (Principio di revisione internazionale (ISA Italia) 200, par. 14); d) pianificare e svolgere la revisione contabile con un atteggiamento di scetticismo professionale (Principio di revisione internazionale (ISA Italia) 200, par. 15 e 16); e) esercitare il proprio giudizio professionale nella pianificazione e nello svolgimento della revisione contabile del bilancio; f) effettuare la verifica periodica della regolare tenuta della contabilità sociale e della corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili ai sensi del primo comma, lettera b) art. 14, d.lgs. 39/2010 (Principio di revisione SA Italia 250B "Le



OBIETTIVI E REGOLE DEL REVISORE

OBIETTIVI	REGOLE
<p>a. Acquisire una ragionevole sicurezza che il bilancio nel suo complesso non contenga errori significativi, dovuti a frodi o a comportamenti o eventi non intenzionali, che consenta quindi al revisore di esprimere un giudizio in merito al fatto se il bilancio sia redatto, in tutti gli aspetti significativi, in conformità al quadro normativo sull'informazione finanziaria applicabile.</p> <p>b. Emettere una relazione sul bilancio ed effettuare comunicazioni come richiesto dai principi di revisione, in conformità ai risultati ottenuti dal revisore.</p> <p>c. Effettuare la verifica periodica della regolare tenuta della contabilità sociale e della corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili-</p> <p>d. Rilasciare un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio e sulla sua conformità alle norme di legge-</p>	<p>a. Il revisore, per gli incarichi di revisione contabile del bilancio, deve conformarsi ai principi etici applicabili, inclusi quelli relativi all'indipendenza.</p> <p>b. Il revisore deve pianificare e svolgere la revisione contabile con scetticismo professionale, riconoscendo che possono esistere circostanze tali da rendere il bilancio significativamente errato.</p> <p>c. Il revisore deve esercitare il proprio giudizio professionale nella pianificazione e nello svolgimento della revisione contabile del bilancio.</p> <p>d. Per ottenere una ragionevole sicurezza, il revisore deve acquisire elementi probativi sufficienti e appropriati per ridurre il rischio di revisione ad un livello accettabilmente basso e per consentire in tal modo di trarre conclusioni ragionevoli su cui basare il proprio giudizio.</p>

verifiche della regolare tenuta della contabilità sociale”).

Inoltre, il revisore deve g) rilasciare un giudizio sulla coerenza della relazione sulla gestione con il bilancio e sulla sua conformità alle norme di legge (art.14, 1° co., lett. e), Dlgs 39/2010); h) per le società emittenti valori mobiliari ammessi alle negoziazioni in mercati regolamentati, il revisore deve esprimere il giudizio sulla coerenza di alcune informazioni contenute nella relazione sul governo societario (art. 123-bis, 4° co., Dlgs 58/1998) (Principio di revisione (SA Italia) 720B “Le responsabilità del soggetto incaricato della revisione legale relativamente alla relazione sulla gestione e ad alcune specifiche informazioni contenute nella relazione sul governo societario e gli assetti proprietari”).

Il lavoro di revisione è articolato in tre fasi (Principio di revisione ISA Italia 200.7), costituite da i) valutazione dei rischi di errori significativi, ii) risposta ai rischi identificati e valutati e iii) espressione del giudizio. La prima fase è incentrata sull'identificazione e sulla valutazione dei rischi di errori significativi attraverso la conoscenza dell'impresa e del contesto in cui essa opera. La fase

successiva consiste nella definizione e il conseguente svolgimento di procedure di revisione appropriate in risposta ai rischi precedentemente identificati e valutati, allo scopo di acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati per supportare il giudizio e la relazione di revisione. L'ultima fase consiste nella formazione ed espressione del giudizio sul bilancio, sulla base degli elementi probativi acquisiti. Lo schema logico-operativo delle fasi e sotto-fasi della revisione è rappresentato graficamente nel diagramma di flusso riportato a pagina precedente.

Conclusioni

Nel sistema delle società di capitali, il ruolo dei diversi organi sociali risulta chiaramente distinto e definito. A seguito dell'emanazione del codice della crisi, alcuni articoli del codice civile sono stati modificati meglio precisando i doveri degli organi sociali anche in situazione di *going concern*, recependo in modo apprezzabile la *best practice* aziendale. 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 richiede l'intervento di tutti gli attori: amministratori, organo di controllo e revisore. Purtroppo, non è ancora stato posto definitivo rimedio all'indebolimento del sistema dei controlli nelle società a responsabilità limitata derivante dalla riformulazione, ormai risalente nel tempo, dell'art. 2477 Cc. L'ambiguità presente nel testo normativo ha indotto alcuni a ritenere che tali società possano scegliere se dotarsi dell'organo di controllo oppure del revisore, con ciò sottraendosi al rigoroso sistema ideato dal legislatore e rendendo meno efficace il perseguimento degli obiettivi di interesse generale. Naturalmente, un'interpretazione sistematica della normativa porta a concludere che l'assetto organizzativo societario è adeguato soltanto in presenza sia del controllo societario sia del controllo contabile, poiché la necessità di entrambe le funzioni - vigilanza e revisione - ai fini della salvaguardia del patrimonio, e dei diritti dei terzi nonché della prevenzione della crisi dipende dai parametri dimensionali e non dal tipo di società di capitali (cfr. Consiglio Nazionale del Notariato - *CNN Notizie* n. 33, 20 febbraio 2019). ●