



Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Padova



**ADEGUATI
ASSETTI
ORGANIZZATIVI
AMMINISTRATIVI
E CONTABILI**



Commissione Societario

Referente: dott. Gianni Sarragioto

Coordinatore: dott.ssa Cristina Rigato

Componenti:

dott. Stefano Beghetto

dott.ssa Barbara Bissacco

dott. Davide Boischio

dott. Maurizio Carraro

dott. Costantino Magro

dott. Francesco Mangione

dott. Vincenzo Zito



Sommario

1. PREMESSA	5
2. IL QUADRO NORMATIVO	6
3. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO	7
4. ADEGUATI ASSETTI E LA GIURISPRUDENZA	8
5. LA BUSINESS JUDGMENT RULE	16
6. ASSETTO ORGANIZZATIVO	18
6.1 ASSETTO ORGANIZZATIVO	20
6.2 ASSETTO AMMINISTRATIVO	20
6.3 ASSETTO CONTABILE	22
6.4 ASPETTI DEL MONITORAGGIO	23
6.5 CHECK-LIST (LISTA DI CONTROLLO) PARTICOLAREGGIATA PER LA REDAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO E PER LA ANALISI DELLA SUA COERENZA.	26
6.6 IL PRINCIPIO DELLA PROPORZIONALITA'	29
7. COLLEGIO SINDACALE – LA VIGILANZA SUGLI ADEGUATI ASSETTI SOCIETARI.	33
7.1 DOVERI DEL COLLEGIO SINDACALE SULLA VIGILANZA DEGLI ADEGUATI ASSETTI SOCIETARI	33
7.2 NUOVI LIMITI PER LA NOMINA DELL'ORGANO DI CONTROLLO E DEL REVISORE NELLE S.R.L.	34
7.3 VIGILANZA SULL'ADEGUATEZZA E SUL FUNZIONAMENTO DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO	36
7.4 VIGILANZA SULL'ADEGUATEZZA DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO ..	37
7.5 VIGILANZA SULL'ADEGUATEZZA DEL SISTEMA AMMINISTRATIVO- CONTABILE	38
7.6 RAPPORTI TRA COLLEGIO SINDACALE E REVISORI LEGALI	40
7.7 RAPPORTI TRA COLLEGIO SINDACALE E ORGANISMI DI VIGILANZA	41
7.8 NUOVE NORME DI COMPORTAMENTO PER IL COLLEGIO SINDACALE DELLE SOCIETA' NON QUOTATE	42
8. PROFILO PRATICO OPERATIVO – ADEGUATI ASSETTI.	44
8.1 PREMESSA E RICHIAMI AI KEY CONCEPTS	44
8.2 IL RUOLO DEL RENDICONTO FINANZIARIO	45



8.3 LA GESTIONE EFFICIENTE DEL CASH FLOW E IL RENDICONTO PER AREE GESTIONALI	45
8.4 INTERPRETAZIONE DEI DATI DEL RENDICONTO FINANZIARIO.....	48
8.5 CONCLUSIONI.....	49
9. TERZO SETTORE - ADEGUATI ASSETTI	51



1. PREMESSA

La questione affrontata dal presente elaborato è relativa alle modifiche apportate al Codice civile con l'introduzione del D.lgs. 14/2019 e le successive modificazioni ed integrazioni che, con le disposizioni del D.lgs. 83/2022, a decorrere dal 15 luglio 2022, ha avuto la sua integrale e definitiva entrata in vigore.

Di per sé un cambiamento “epocale” di paradigma sotto molti aspetti e che, di fatto, rimanda alla dottrina aziendalistica in senso ampio. Infatti, le best practice in materia di controllo di gestione, di previsione e predizione dell'andamento dell'attività di impresa trova una sua puntuale declinazione a livello di normativa e di “richieste” agli operatori del sistema imprenditoriale.

Non che dette disposizioni non fossero già, di per sé, lo spunto più rilevante ed importante per una ottimale gestione del business ma, nel nuovo contesto normativo, trovano un sostanziale riconoscimento quali obblighi essenziali atti ad accompagnare l'impresa durante la sua intera vita e tali da permettere di avere contezza, nella cosiddetta ottica del “*forward looking*” del suo sviluppo e della possibilità di intercettare, sempre in ottica prospettica, le eventuali criticità che ne possono emergere al fine di poterne avviare una più facile gestione e soluzione maggiormente incisiva e, soprattutto, preventiva della crisi d'impresa nelle sue diverse declinazioni ed intensità. Ciò anche al fine di una maggiore salvaguardia dell'intera economia e della collettività nel suo complesso.

È chiaro come le aspettative riposte dal legislatore richiedano, da un lato, una sfida culturale per molti imprenditori e, dall'altro lato, rappresentino una rivalutazione della parte aziendalistica della professione.

Sotto tale profilo è d'obbligo ricordare che ogni attività di impresa soggiace a variabili di carattere interno, di ambiente e di mercato che sistematicamente modificano le aspettative di business e più in generale degli obiettivi fissati. È, oramai da tempo, molto chiaro come le “turbolenze” dei mercati, quelle geopolitiche e sociali agiscano come un mix in continuo mutamento tale da rendere l'attività di impresa sempre più “incostante” e necessaria di poter contare su strumenti e modalità di gestione delle strategie che ne permettano una visione “*forward looking*”.

È, pertanto, indispensabile l'utilizzo di strumenti prognostici che permettano di accertare, per tempo, eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario dell'entità in analisi. Strumenti che possono essere riassunti, senza presunzione di esaustività, in: *i)* **organigramma** che con chiarezza stabilisca i ruoli e le mansioni affidate; *ii)* **indicatori**, di natura sia quantitativa che qualitativa, che siano in grado di segnalare, per la singola fattispecie aziendale, eventuali criticità in corso di formazione; *iii)* specifiche **procedure** per il controllo costante dell'attività, capaci di tracciare l'andamento aziendale e che possano fungere da *allert* a situazioni di deterioramento delle performance aziendali; *iv)* **strumenti di programmazione** (*budget, piani industriali, ecc.*). Fattori tutti che, previamente, necessitano di **competenze** da



parte del personale addetto e, ancor di più, che la **cultura aziendale** sia orientata alla salvaguardia del capitale e alla creazione di valore.

2. IL QUADRO NORMATIVO

Le principali norme di riferimento risultano essere:

Art. 2086 – “Gestione dell’impresa”

*“L’imprenditore è il capo dell’impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori. L’imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il **dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell’impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l’adozione e l’attuazione di uno degli strumenti previsti dall’ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.**”*

Decreto legislativo del 12/01/2019 n. 14 - Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza in attuazione della legge 19 ottobre 2017, n. 155. *Publicato in Gazzetta Ufficiale n. 38 del 14 febbraio 2019 - supplemento ordinario Il presente decreto contiene le modifiche apportate dal D. legislativo 147 del 26/10/2020 . Vedi anche art. 5 D.L. 23/08/2020. Per l’entrata in vigore del presente codice consulta l’art. 389.*

Articolo 3 Codice della crisi d’impresa e dell’insolvenza (D. Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14) – aggiornato al 01/04/2023

Art. 3 (Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d’impresa).

In vigore dal 15/07/2022

Modificato da: Decreto legislativo del 17/06/2022 n. 83 Articolo 2

1. L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.
2. L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'**articolo 2086 del codice civile**, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.
3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:
 - a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
 - b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;
 - c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.
4. Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:
 - a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
 - b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
 - c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
 - d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1.

Dette modifiche normative, come detto, richiedono a tutti gli attori che si occupano di azienda, sia come primari operatori (gli imprenditori), sia con altri ruoli nell’ambito dell’organizzazione



e della gestione di fare un “salto” culturale. Non si può più guardare all’andamento aziendale con uno sguardo ai risultati raggiunti (nel passato) ma si devono porre in essere tutte quelle attività che ne permettano di osservare, in modo prognostico, il suo andamento nel futuro (ottica del cosiddetto “*forward looking*”).

È, finalmente, il primato della programmazione e dell’organizzazione che permetterà, nelle sue declinazioni di: *i*) poter determinare la strategia aziendale sulla base di maggiori dati a disposizione; *ii*) monitorare, costantemente, l’andamento aziendale e analizzare con attenzione gli scostamenti rispetto all’andamento atteso; (e) *iii*) attraverso questi comportamenti si potranno ridurre sensibilmente gli errori di valutazione dovuti, spesso, ad un eccesso di “confidenza” basato esclusivamente sull’esperienza pregressa.

È, poi, prioritariamente una riforma che ha quale suo obiettivo principale quello di ricondurre una sana ed organizzata gestione dell’impresa a poter monitorare, per tempo, l’emersione di eventuali stati di crisi dell’impresa in modo tale che, gli stessi, possano essere percepiti al loro nascere e, ragionevolmente, ridotti o, addirittura, eliminati con azioni puntuali e immediate prima che la loro emersione avvenga con ritardo di conoscenza da parte dei diversi attori coinvolti.

Quindi, da un lato, viene data ridondanza a quella che, da sempre, dovrebbe essere una corretta organizzazione aziendale e, dall’altro, tale enfasi viene calata sulla prevenzione degli eventuali stati di crisi dell’impresa. Binomio che, se ben applicato, dovrebbe portare a performance migliori per le aziende sane e, poi, al contenimento dei costi del dissesto per l’intera economia e l’occupazione.

3. DOCUMENTI DI RIFERIMENTO

I documenti di riferimento per la definizione delle best practice relative agli adeguati assetti sono rappresentati da:

N.ro	Descrizione
1	Gli assetti organizzativi dell’impresa. Quaderno 18. Scuola superiore della magistratura – Roma 2022.
2	Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società non quotate del CNDCEC, 2021 Versione aggiornata in vigore dal 01/01/2024
3	Principio di revisione internazionale (ISA Italia) 570
4	Assonime, Circolare n. 19 del 2 agosto 2019
5	Codice di corporate governance del Comitato per la Corporate Governance, gennaio 2020
6	Le parole della crisi di Sidrea, 2021
7	Governance e amministratori di PMI S.p.A. non quotate di NedCommunity, 2019
8	Enterprise Risk Management Integrated Framework (ERM) della Committee of Sponsoring Organisation of the Treadway Commission (COSO), 2019
9	Principi di Corporate Governace delle PMI per le società non quotate di NedComunity, 2014
10	Principi di Governo Societario dell’Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE) (o Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD), 2015
11	Check list ministeriale (decreto dirigenziale 28/09/2021 e decreto dirigenziale 21/03/2023)
12	Principio contabile OIC 11 e 5, principio IAS 1, art. 2423-bis del Codice civile, Isa 570 e



	documento Banca d'Italia, Consob e Isvap n. 2 del 6 febbraio 2009 e Comunicazione Consob n. 9012559
13	Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici. Documento di ricerca del CNDCEC del 7 luglio 2023.
14	Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check list operative. Documento di ricerca del CNDCEC del 25 luglio 2023
15	Prevenire e gestire le difficoltà dell'impresa. Vademecum per le piccole e medie imprese. Documento di ricerca del CNDCEC, Fondazione ADR Commercialisti, Università degli Studi di Firenze e Fondazione CR Firenze, del 17 luglio 2023.

4. ADEGUATI ASSETTI E LA GIURISPRUDENZA

Molto dovrà essere sicuramente “scritto” sotto il profilo giurisprudenziale in relazione alle previsioni in materia di adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili ma, già oggi, alcune sentenze possono rappresentare un primo orientamento.

N.ro	Data	Tribunale	Estremi
1	22/06/2017	Cassazione Civile sez. I	N. 15470
2	18/10/2019	Tribunale Ordinario di Milano – sezione specializzata in materia di impresa B	N.R.G. V.G. 9119/2019 + 9126/2019
3	08/04/2020	Tribunale di Roma – sezione specializzata in materia di impresa – Sedicesima Sezione Civile	RG. N. 8159/2017 -1
4	15/09/2020	Tribunale Ordinario di Roma – Sezione XVI Civile in funzione di Sezione Specializzata in materia d'impresa	R.G. N. 3711/2020 V.G.
5	02/03/2022 ¹	Tribunale di Cagliari – sezione specializzata per le imprese	N.R.V.G. N. 188/2021
6	19/05/2022	Tribunale di Bologna – sezione specializzata imprese	Ordinanza – pres. Florini, est. Salina
	18/11/2022	Corte di Appello di Bologna – sezione terza civile	Decreto – pres. De Cristofaro, est. Lama
7	01/12/2022 ²	Corte Suprema di Cassazione – prima sezione civile	N.R.G. 13865/2018 – N.S. 4396/2022 – N.R.G. 2172/2023
8	08/02/2023	Tribunale di Catania	

Passando ad una sintetica analisi delle medesime si può osservare quanto segue:

N.ro	Data	Tribunale	Estremi
1	22/06/2017	Cassazione Civile sez. I	N. 15470

¹ Deposito in Cancelleria 19/01/2022, accoglimento istanza e nomina professionista 02/03/2022.

² Pubblicata il 24/01/2023.



Utile risulta richiamare questo intervento della Cassazione in tema di assetti organizzativi, amministrativi e contabili che già prima dell'introduzione del secondo comma dell'art. 2086 del Codice civile, avvenuta con il D. Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, ha fornito sul tema alcuni importanti concetti. Gli amministratori hanno un obbligo di diligente e corretta amministrazione secondo le previsioni del Codice civile (artt. 2392 e 2497 c.c.). Adempimenti che risultano correlati ai doveri di cui all'art. 2381, comma 5 che prevede l'obbligo della predisposizione degli adeguati assetti in funzione della natura e dimensione dell'impresa.

N.ro	Data	Tribunale	Estremi
2	18/10/2019	Tribunale Ordinario di Milano – sezione specializzata in materia di impresa B	N.R.G. V.G. 9119/2019 + 9126/2019

Ricorrenti: Sindaci delle società oggetto di causa (procedimenti riuniti ex art. 2409 c.c.).

Resistenti: Amministratore Unico.

Oggetto: bilancio anno 2018, tra l'altro, impairment test e valore delle partecipazioni, svalutazione.

Profili: tra l'altro, *i*) mancato riscontro a richieste di documentazione e/o informazioni avanzate dal Collegio Sindacale; *ii*) mancata regolare tenuta dei libri sociali e contabili; *iii*) inadempienze e atteggiamenti omissivi od inerti in ambito organizzativo e gestionale.

Condotta: *“risolvendosi nella negazione dell'obbligo di verificare puntualmente la sostenibilità dell'impresa sociale nella sua prospettiva complessiva e non solo corrente nonché dell'obbligo di attivare al più presto i necessari rimedi, risulta quindi ... configurabile quale grave irregolarità ... le cui prospettive di ordinata 'uscita dalla crisi' ne risultano compromesse in modo rilevante.”*

Commento: Pertanto, *“..., risultano condotte di per sé non in linea con i doveri gestori oggi predicati dall'art. 2086 c.c. vigente, ...”* quelle dell'amministratore di società che versi in stato di crisi, in quanto incapace di assicurare un equilibrio finanziario se non mediante apporto di finanza esterna, il quale si limiti alla mera ricerca di finanziatori interessati all'acquisto delle azioni, ovvero alla mera valutazione della possibilità di cessione di alcuni rami aziendali.

È una sentenza che:

- rappresenta una delle prime pronunce che applica il nuovo art. 2086 c.c., come modificato dal Codice della crisi dell'impresa e dell'insolvenza, che sancisce l'obbligo per gli amministratori di assicurare adeguati assetti organizzativi all'impresa anche per prevenire la crisi;
- rappresenta la prima applicazione del dovere di denuncia dei sindaci ex art. 2409 c.c. per l'inosservanza da parte degli amministratori dei nuovi obblighi previsti dall'art. 2086 c.c.;
- consente di svolgere alcune riflessioni sull'efficacia degli strumenti di allerta e prevenzione interni al diritto societario, già in vigore, in relazione alle misure esterne di allerta



previste dal Codice della crisi.

N.ro	Data	Tribunale	Estremi
3	08/04/2020	Tribunale di Roma – sezione specializzata in materia di impresa – Sedicesima Sezione Civile	RG. N. 8159/2017 -1

Ricorrenti: Società.

Resistenti: Ex Presidente del C.d.A., anche A.D. ed ex Direttore generale della ricorrente.

Oggetto: “... atti di mala gestio, che causavano ingenti danni al patrimonio della società”.

Profili: *i)* omessa iscrizione della società nel registro degli intermediari assicurativi e riassicurativi; *ii)* modica, senza comunicazione al socio unico, del codice ATECO; *iii)* disposto, in modo irrazionale e in spregio alle procedure regolamentari interne alla società, l’assunzione di dipendenti in numero assolutamente esorbitante; *iv)* aver emesso fatture nei confronti del socio unico del tutto ingiustificate.

Condotta: punti *i)*, *ii)* e *iv)* non rilevanti per il procedimento cautelare; di rilievo solo il punto *iii)* che ha portato alla parziale modifica, in diminuzione, del precedente decreto cautelare.

Commento: Trattasi di procedimento cautelare e non giudizio di merito.

Dopo un accurato esame degli obblighi in capo agli amministratori e del principio di insindacabilità delle scelte di gestione, quest’ultimo nel rispetto dei due ordini di limiti elaborati dalla giurisprudenza che si palesano nella: *i)* scelta legittimamente compiuta (*sindacato sul modo in cui la scelta è stata assunta*); e *ii)* se non è irrazionale (*sindacato sulle ragioni per cui la scelta compiuta è stata preferita ad altre*).

Risulta, qui, di interesse riportare i seguenti passaggi del Giudice:

*“... Esaminata, in via del tutto generale, la tematica della responsabilità degli amministratori di una società a responsabilità limitata ed indagati il significato ed i limiti della regola della **business judgment rule**, occorre ora esaminare se essa possa applicarsi alle scelte «organizzative» da essi poste in essere.*

Come è noto, infatti, l’art. 2381 c.c. - con una regola che, anche in epoca antecedente all’entrata in vigore (per detta parte) del d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 che ha modificato l’art. 2475 c.c. aggiungendovi un espresso richiamo, si riteneva applicabile anche alle società a responsabilità limitata - pone a carico degli amministratori il dovere di curare l’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società.

Ebbene, sebbene debba darsi atto di un orientamento dottrinario che ritiene che non sia possibile traslare i principi che sorreggono la regola sopra evidenziata alle scelte non gestorie, ma organizzative, ritiene il Tribunale che sia condivisibile la conclusione favorevole.



*In tale prospettiva, in estrema sintesi, si evidenzia che la funzione organizzativa rientra pur sempre nel più vasto ambito della gestione sociale e che essa deve necessariamente essere esercitata impiegando un insopprimibile margine di libertà, per cui le decisioni relative all'espletamento della stessa vengono incluse tra le decisioni strategiche. Va da sé che tale obbligo organizzativo può essere efficacemente assolto guardando non tanto a rigidi parametri normativi (non essendo enucleabile dal codice un modello di assetto utile per tutte le situazioni), quanto ai **principi elaborati dalle scienze aziendalistiche ovvero da associazioni di categoria o dai codici di autodisciplina.***

*Così, come è stato efficacemente affermato, l'esistenza di un ambito discrezionale entro il quale gli amministratori possono compiere le loro scelte aventi carattere organizzativo deriva dal fatto che **il legislatore ha utilizzato come criterio di condotta, a cui essi devono attenersi nella configurazione e nella verifica degli assetti societari, la clausola generale dell'adeguatezza e, dunque, una clausola elastica, al pari, della clausola di diligenza dovuta nel realizzare una scelta imprenditoriale.***

In definitiva, la scelta organizzativa rimane pur sempre una scelta afferente al merito gestorio, per la quale vale il criterio della insindacabilità e ciò pur sempre nella vigenza dei limiti sopra esposti e, cioè, che la scelta effettuata sia razionale (o ragionevole), non sia ab origine connotata da imprudenza tenuto conto del contesto e sia stata accompagnata dalle verifiche imposte dalla diligenza richiesta dalla natura dell'incarico”.

N.ro	Data	Tribunale	Estremi
4	15/09/2020	Tribunale Ordinario di Roma – Sezione XVI Civile in funzione di Sezione Specializzata in materia d'impresa	R.G. N. 3711/2020 V.G.

Ricorrenti: Collegio sindacale (ex art. 2409)

Resistenti: Componenti del Consiglio di amministrazione.

Oggetto: Revoca dei componenti del Consiglio di amministrazione e la conseguente nomina di un amministratore giudiziario, ovvero in subordine l'ispezione della società.

Profili: Omesso accertamento della perdita di continuità aziendale, compimento di atti pregiudizievoli per il patrimonio sociale e rischio di ulteriore depauperamento.

Condotta: Il Tribunale dispone di procedersi alla ispezione dell'amministrazione della società, “con particolare riferimento alla ragionevolezza e non manifesta irrazionalità delle scelte effettuate dal Consiglio di amministrazione ...”.

Commento: Il migliore commento è riportare alcuni passaggi del dispositivo del Tribunale.

“... la nuova formulazione dell'art. 2086 c.c. va letta alla luce di tale idea di fondo.” e cioè che “Tale percorso evolutivo”, basato sul dibattito dottrinale, “ha stimolato l'affermazione di un nuovo approccio alla gestione della crisi di impresa, caratterizzato da una progressiva correlazione tra principi di



corretta amministrazione, adeguati assetti e monitoraggio della continuità aziendale. La continuità aziendale, infatti, è la capacità dell'impresa di svolgere la propria attività in un prevedibile futuro. Il monitoraggio della continuità aziendale, quindi, consente di accertare precocemente gli indizi iniziali della crisi, ciò al fine di pianificare gli interventi da adottare, già nel momento in cui la continuità inizia ad essere pregiudicata”.

*“A ben vedere, in realtà, ... non è una assoluta novità, essendo stato introdotto nel codice civile dalla riforma del diritto societario, ... tale dovere risulta espressamente codificato con l'introduzione dell'art. 2381 c.c. che – in particolare ai commi 3 e 5 – prevede: il Consiglio di amministrazione valuta, sulla base delle informazioni ricevute, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; e gli organi delegati curano che tale assetto sia adeguato alla natura ed alle dimensioni dell'impresa. ... Con il recente intervento normativo del 2019, poi, si assiste ad una evoluzione ulteriore sul piano finalistico, La **finalità** è, quindi, **duplice**: di **rilevazione** e di **intervento** ed **entrambi devono essere tempestivi.**”*

“Tuttavia, pur avendo chiarito le finalità, il legislatore non individua il contenuto degli assetti organizzativi, utilizzando tuttavia l'aggettivo adeguati. ... il concetto di adeguatezza implica la strutturazione di un'organizzazione interna che sia in grado di «adeguarsi» all'andamento dell'attività di impresa e, quindi, alle variazioni del rischio gestionale che questo comporta. Tale strutturazione dovrà, quindi, essere oggetto di continue analisi e verifiche interne”.

*“Ma l'aggettivo adeguati implica, altresì, una **valutazione discrezionale da parte degli organi gestori**, in merito al livello di organizzazione da raggiungere: discrezionalità che dovrà essere orientata **sulla base dei parametri quantitativi della natura e della dimensione dell'impresa**”.*

“... è anche vero che la crisi è un riflesso sì patologico, ma non necessariamente colpevole, del rischio insito nella attività di impresa. ... necessario verificare quale possibile nuova configurazione possano assumere i doveri di condotta degli organi gestori rispetto alla crisi e quale rilevanza possa essere riconosciuta al principio della business judgment rule in rapporto alle scelte inerenti gli adeguati assetti organizzativi finalizzati alla prevenzione della crisi, ...”.

“... ritiene il Tribunale che sotto entrambi i profili (sia quello della rilevazione della crisi, sia quello degli interventi conseguenti), le scelte dell'amministratore – siano esse prettamente gestionali, siano esse di tipo organizzativo – possano essere sindacate nei limiti del principio della business judgment rule ... Ed è evidente che tale verifica andrà effettuata sulla base di una valutazione ex ante, ...”

*“Ne deriva che dovrà considerarsi **responsabile l'amministratore che ometta del tutto di approntare una qualsivoglia struttura organizzativa, rimanendo inerte di fronte ai segnali indicatori di una situazione di crisi o pre-crisi. Per contro, non potrà ritenersi responsabile l'amministratore che abbia predisposto delle misure organizzative che, con valutazione ex ante, erano adeguate, secondo le sue conoscenze e secondo gli elementi a sua disposizione, a verificare tempestivamente la perdita della continuità aziendale. Parimenti, non potrà ritenersi responsabile l'amministratore che, pur avendo tempestivamente rilevato – grazie alla struttura organizzativa predisposta – il venir meno della continuità aziendale – ponga in essere degli interventi che, successivamente si rivelino inutili ad evitare la degenerazione della crisi (ed eventualmente il fallimento della società), qualora tali interventi – sempre sulla base di una valutazione ex ante – non risultino manifestamente irrazionali ed ingiustificati.**”*



N.ro	Data	Tribunale	Estremi
5	02/03/2022	Tribunale di Cagliari – sezione specializzata per le imprese	N.R.V.G. N. 188/2021

Ricorrenti: Collegio sindacale (ex art. 2409).

Resistenti: Società Cooperativa Allevatori di Mores.

Oggetto: Richiesta di ispezione della amministrazione, se del caso, la revoca dell'organo amministrativo con la nomina di un amministratore giudiziario.

Profili: Compimento da parte degli amministratori di gravi irregolarità nella gestione idonee ad arrecare danno alla società.

Condotta: Ispezione della amministrazione già in precedenza disposta. Rigetto della domanda di revoca dell'organo amministrativo, ordinandone di adottare entro 150 giorni gli assetti amministrativi, organizzativi e contabili adeguati, nominando un amministratore giudiziario con alcuni poteri ai sensi dell'art. 92 disp. Att. C.c.

Commento:

Vengono riscontrate, nel caso esaminato, le seguenti carenze e, specificatamente, per quanto concerne l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile in relazione:

- all'“*organigramma peraltro non aggiornato*”;
- alla mancanza di “*un piano industriale e strategico a breve e medio-lungo termine*”;
- al fatto che “*non vi sono relazione dell'organo amministrativo circa l'andamento gestionale e la sua prevedibile evoluzione, neanche in occasioni di sviluppo di nuovi investimenti*”;
- al fatto che non “*vengono formulare previsioni in merito alla capacità di far fronte al pagamento del saldo dovuto ai soci conferenti*”;
- alla mancanza di “*un efficace sistema di gestione dei crediti commerciali*”;
- alla mancanza di “*procedure o tecniche finalizzate a minimizzare l'emersione di perdite su crediti o pagamenti tardivi, ...*”;
- al fatto che “*non viene adottata una adeguata analisi di bilancio, necessaria per verificare la situazione economico, finanziaria e patrimoniale della società, né uno strumento per rilevare tempestivamente situazioni di squilibrio finanziario, quale il rendiconto finanziario*”.

Il Tribunale, facendo sue le specifiche carenze riscontrate da parte dell'ispettore nominato, con apposita nota a piè di pagina ne richiama il contenuto come segue:

1. Assetto organizzativo

- organigramma non aggiornato e difetta dei suoi elementi essenziali;
- assenza di un mansionario;
- inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l'ordinaria gestione dell'impresa (ufficio



amministrativo);

- assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.

2. Assetto amministrativo

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

3. Assetto contabile

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

N.ro	Data	Tribunale	Estremi
6	19/05/2022	Tribunale di Bologna – sezione specializzata imprese	Ordinanza – pres. Florini, est. Salina
	18/11/2022	Corte di Appello di Bologna – sezione terza civile	Decreto – pres. De Cristofaro, est. Lama

Ricorrenti: Socio di minoranza ed ex consigliere (ex artt. 2409 e 2477 del c.c.).

Resistenti: Amministratore Unico di una società a responsabilità limitata.

Oggetto: Richiesta di revoca, se del caso previo ordine di ispezione giudiziale, l'amministratore unico della società e nomina di un amministratore giudiziario.

Profili: Denunciata la totale assenza di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili ex art. 2086 c.c.

Condotta: Rigetto della domanda.

Commento:

Con ordinanza del 19/05/2022 il Tribunale di Bologna, sezione specializzata imprese, rigettava il ricorso ex art. 2409 e 2477 del c.c. ritenendo soddisfacente che la società si fosse dotata, nel contempo, di un revisore. Inoltre, la violazione del dovere di cui all'art. 2086 c.c. veniva ritenuta insussistente anche sulla scorta dell'assenza di segnali di crisi e/o di perdita della continuità aziendale. Più precisamente *“La richiesta di revoca dell'attuale A.U., ..., può essere rigettata anche sulla scorta dei non confutabili dati di bilancio ed economico-finanziari, forniti da resistenti, ed attestanti una equilibrata e proficua operatività dell'impresa, nonché in assenza di alcun segnale di crisi, né presente, né prossimo futuro, e/o di perdita della continuità aziendale ragionevolmente suscettibile di rilevazione. L'assunzione in corso di causa, da parte dell'attuale A.U., di ulteriori iniziative volte a meglio rappresentare un quadro societario tranquillizzante (ad esempio, anche attraverso la dotazione di organi di revisione),*



verosimilmente esclude un'irregolarità gestoria ex art. 2409 c.c.".

A seguito del reclamo, avverso la suddetta ordinanza, la Corte di Appello di Bologna con apposita pronuncia lo rigettava escludendo la presenza di carenze organizzative, ex art. 2086 del c.c. tali, comunque, da non configurare una potenzialità dannosa sul patrimonio o sull'attività sociale. Più precisamente: *"... La violazione dell'art. 2086 c.c. ..., oltre a rilevarsi generica è infondata. Emerge infatti dagli atti che: la società si è dotata di un organigramma interno che suddivide le varie funzioni; ...; l'attività svolta consiste semplicemente nell'acquisto di semi e rivendita degli stessi; la contabilità è seguita dall'ufficio amministrativo e da un contabile esterno; mentre i bilanci sono sottoposti a revisione. Pertanto, avuto riguardo all'effettiva realtà aziendale emergente dagli atti di causa, tale asserita carenza organizzativa non appare idonea a produrre effetti negativi immediati e diretti sul patrimonio o sull'attività sociale"*.

N.ro	Data	Tribunale	Estremi
7	01/12/2022	Corte Suprema di Cassazione – prima sezione civile	N.R.G. 13865/2018 – N.S. 4396/2022 – N.R.G. 2172/2023 data pubblicazione 24/01/2023

Ricorrenti: Amministratori della società fallita.

Resistenti: Azione di responsabilità proposta dal curatore della procedura fallimentare a norma dell'art. 146 L.F..

Oggetto: Il primo e il secondo giudice, nei rispettivi gradi di giudizio, ritenevano qualificata la violazione da parte dei due amministratori del dovere di diligenza nella gestione dell'impresa e di aver posto in essere una condotta idonea a determinare il dissesto della società.

Profili: Acquisto di un ramo di azienda che presentava un valore negativo nel contesto di un andamento sociale già in difficoltà (assenza di marginalità, incapacità di generare utili, valutazione dei dati di bilancio non attendibili).

Condotta: Rigetta il ricorso

Commento: Alcuni punti dell'ordinanza risultano di utilità per quanto ci occupa.

In particolare viene osservato che:

- *"... gli stessi non avevano dato all'impresa un assetto organizzativo in grado di generale utili; ..."*;
- *"... l'aver acquisito un ramo aziendale, che presentava un rilevante passivo quanto la mancata adozione, si dal momento di tale acquisizione, di adeguate risposte organizzative per contrastare l'insolvenza, la quale era stata, invece, mascherata ed occultata con meri accorgimenti di bilancio, così determinando un accrescimento abnorme del danno."*;
- *"... in materia di responsabilità degli amministratori delle società di capitali, l'insindacabilità del merito delle scelte di gestione trova un limite nella ragionevolezza delle"*



scelte da compiersi «ex ante» secondo i parametri della diligenza del mandatario, tenendo conto della mancata adozione delle cautele, delle verifiche e delle informazioni preventive, normalmente richieste per una scelta di quel tipo e della diligenza mostrata nell'apprezzare preventivamente i margini di rischio connessi all'operazione da intraprendere «vedi ex plurimis Cass. N. 15470/2015»);

- “... tenuto conto che l'acquisizione di rami aziendali non è di per sé irragionevole se avviene a prezzi vantaggiosi e in presenza di un piano di rilancio, ...”.

N.ro	Data	Tribunale	Estremi
8	08/02/2023	Tribunale di Catania	

Ricorrenti: Soci di minoranza della società.

Resistenti: Organo amministrativo della società.

Oggetto: Richiesta ispezione giudiziale.

Profili: Accertamenti del caso in relazione a condotte dell'organo amministrativo non ritenute non corrette (mancata approvazione di un aggiornato piano industriale, e finanziario l'aggravamento della situazione debitoria non motivata, ecc.); era stata presentata anche denuncia al collegio sindacale ex art. 2408 del c.c..

Condotta: Viene disposta la revoca dell'organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario.

Commento: Di rilievo che il presente procedimento è incardinato nell'ambito di una lite tra soci e non nel contesto di una crisi aziendale.

Il Tribunale, in relazione al disposto dell'art. 2068 del c.c., rileva che nonostante l'entrata in vigore del medesimo con effetto dal 16 marzo 2019, gli amministratori non hanno predisposto l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società.

Osserva, poi, il Tribunale che “*In questa prospettiva le misure organizzative che gli amministratori sono chiamati, anche sulla base del nuovo art. 2086 c.c., ad adottare, risultano pur sempre finalizzate alla gestione societaria ovvero ne rappresentano una modalità di attuazione. Ed in effetti anche le irregolarità organizzative sono idonee a produrre inefficienze che si ripercuotono, inevitabilmente, sulla gestione imprenditoriale della società. ... In definitiva, la gestione è termine dal significato complesso che abbraccia non solo l'amministrazione corrente, ma anche le scelte strategiche e tutte le scelte che attengono all'assetto organizzativo della società, che non si esaurisce nella distribuzione di deleghe ai componenti del CDA. ... Ratio della norma è chiaramente quella di imporre all'impresa una completa struttura organizzativa, amministrativa e contabile tale da non ignorare il fenomeno della crisi, ma, al contrario, rilevarlo quanto prima per poter adottare le necessarie misure ed evitare di dover pervenire a scelte esclusivamente liquidatorie. ... È evidente che nella specie, in carenza di assetti organizzativi ex art. 2086, comma 2, c.c., che non risultano essere mai stati sollecitati neppure dal collegio sindacale, non si pone alcun problema di limiti di sindacabilità delle scelte operate dal CDA, configurandosi, di contro, un grave inadempimento degli obblighi gravanti sull'organo gestorio. ...”.*



5. LA BUSINESS JUDGMENT RULE

L'amministratore di una società, secondo l'art. 2392 c.c., non può essere imputato a titolo di responsabilità di aver compiuto scelte inopportune dal punto di vista economico.

Nonostante questo, molti giudici ritengono che vi sia correlazione tra il principio della *business judgment rule* e le scelte relative agli assetti organizzativi in quanto l'organizzazione sfocia nelle scelte di gestione societaria andando quindi ad influenzarne le decisioni ordinarie ma anche quelle in situazione di crisi. La Cassazione ha più volte ribadito che il giudizio di diligenza degli amministratori viene determinato dall'omissione di adeguarsi alle cautele necessarie in base alle esigenze della società, e non sulle scelte di gestione operate (cfr. Cassazione civile, sez. I, 28 aprile 1997, n. 3652)

La *business judgment rule* non può rendere responsabile un amministratore per un esito negativo della sua gestione ma al contrario riterrà discriminatorio la sua mancata adeguatezza alle cautele necessarie o alla non osservazione di quella che è la normale diligenza imposta dalla norma, espressione infatti dei doveri di correttezza e buona fede (art. 1175, 1375 c.c.).

Occorre far menzione al cosiddetto "principio della insindacabilità" delle scelte di gestione che sancisce che gli amministratori non siano responsabili per gli eventuali danni che vengono arrecati alla società in base alle proprie scelte, ma ne attribuisce appunto la responsabilità solamente qualora la gestione non sia stata compiuta in maniera legittima e sia imputabile a scelte irrazionali.

In merito alla legittimità della gestione bisogna sempre tenere presente che devono essere sempre esposti i rischi connessi alle varie operazioni da intraprendere in modo da non ledere al patrimonio della società che magari potevano essere prevedibili con l'ordinaria esperienza e diligenza (cfr. Cassazione civile, sez. I, 12 agosto 2009, n. 18231.) In dottrina invece si ritiene, relativamente all'irrazionalità dell'organo amministrativo, che colui che abbia svolto tutte le verifiche necessarie e consultato tutti gli esperti disponibili e nonostante ciò abbia adempiuto irrazionalmente alle informazioni ricevute sia doppiamente responsabile per gli inutili costi dell'informazione e per il danno arrecato.

L'applicazione della business judgment rule

Ci si chiede se la *business judgment rule* possa essere applicata non solo alle scelte imprenditoriali degli amministratori ma anche alle scelte organizzative.

L'ordinanza del Tribunale di Roma (cfr. Trib. Roma, 08.04.2020 RG n°8159-1/2017) conferma quanto sopra detto ponendo a carico degli amministratori il dovere di curare l'adeguatezza degli assetti organizzativi della società. Molti giudici ritengono che la predisposizione di un adeguato assetto organizzativo non sia un obbligo a contenuto specifico ma che debba essere determinato in base alla specificità dell'impresa tenendo conto di quanto venga elaborato dalle scienze aziendalistiche oppure da associazioni di categoria e codici di autodisciplina. Nonostante ciò, alla scelta organizzativa, seppur afferente al merito gestorio, rimane fermo il principio di insindacabilità dell'amministratore.



Adeguati assetti VS *business judgment rule*

A seguito della nuova formulazione dell'art. 2086 c.c. e delle novità introdotte dall'intervento normativo del 2019 il dovere degli organi di gestione vengono in rilievo già nella fase di precrisi. Infatti, nel sopra citato art. 2086 c.c. vi è il dovere di adottare adeguati assetti organizzativi per rilevare tempestivamente la crisi e per attuare interventi atti a superarla.

È preferibile quindi attribuire una responsabilità agli organi di gestione che non attuino alcuna pianificazione e che non prestino attenzione alla “pre-crisi” non adottando adeguati assetti oppure coloro che prudenzialmente preferiscono tutelarsi adottando quanto di più necessario ma che nonostante le scelte organizzative il risultato sia del tutto inefficiente?

Ai fini della rilevazione tempestiva degli indici della crisi e della perdita della continuità aziendale influisce la scelta di una determinata struttura organizzativa rispetto ad un'altra?

La scelta di pianificare e di adottare quanto previsto dalla norma quanto influisce nella responsabilità dell'organo amministrativo?

Il Tribunale ritiene che le scelte gestorie ed amministrative possano essere sindacate nei limiti del principio della *business judgment rule*.

La negligenza dell'amministratore appare, in questo caso, passibile di responsabilità ma qualora l'amministratore operi con ragionevolezza e proporzionalità al fine di far emergere lo stato di crisi adottando interventi ragionevoli e non irrazionali non si ritiene possa essergli attribuita una responsabilità sull'operato. Tale valutazione andrà valutata ex ante, in base alle informazioni assunte dagli amministratori a prescindere dal risultato ottenuto. Come sopra indicato la responsabilità di un amministratore può essere imputata solo in presenza di dolo e colpa.

In conclusione

Alla luce di ciò ne deriva che la responsabilità dell'amministratore gli potrà essere imputata solamente qualora ometta di tenere una adeguata struttura organizzativa prevista dalle necessità della società unita alla sua inerzia di fronte a segnali di crisi che si manifestano nel corso della vita societaria. Qualora invece da parte dell'organo amministrativo vi sia stata una diligenza tale da adottare quanto necessario per far fronte ad una situazione di crisi o pre-crisi che permetta di non perdere la continuità aziendale, a prescindere dall'esito delle scelte adottate, non potrà in ogni caso sfociare in una responsabilità per l'amministratore che ha operato in assenza di irrazionalità.

6. ASSETTO ORGANIZZATIVO

Riferimenti:

- artt. 2086, comma 2, art. 2381 e 2475, comma 6, del Codice civile (**per le società**);
- art. 3, comma 1, del D. Lgs. 14/2019 (**imprenditore individuale**);
- art. 2, comma 1, del D. lgs. 14/2019 (**imprenditore collettivo**);



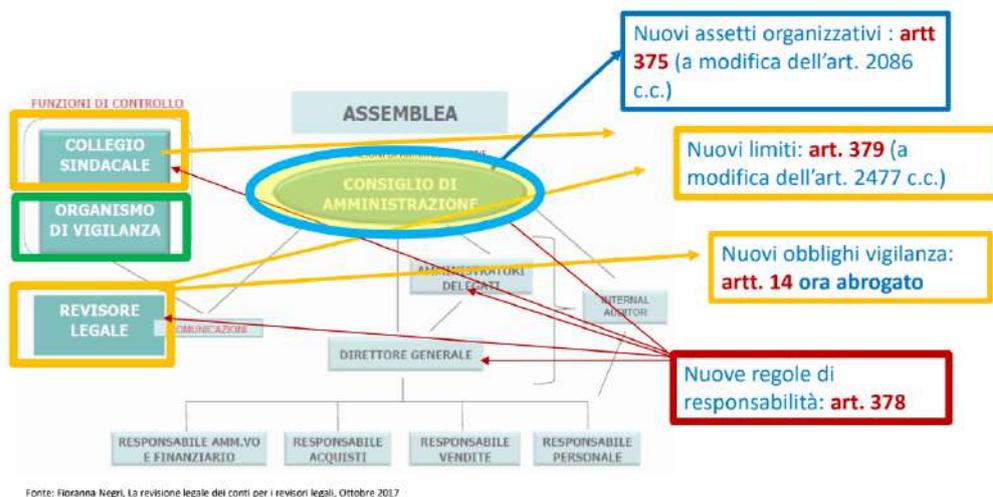
Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Padova



- art. 2, comma 1, lett. a) del D. lgs. 14/2019 (definizione di “crisi”);
 - art. 3 del D. Lgs. 142/2029 (**verifica degli squilibri** patrimoniali, finanziari e reddituali);
 - **sostenibilità dei debiti** per almeno i prossimi 12 mesi;
 - **continuità aziendale** per almeno i prossimi 12 mesi;
 - **monitoraggio delle passività** verso i dipendenti, commerciali, finanziarie, fiscali e previdenziali.
- Art. 33 del D. lgs. 14/2019 e successive modifiche ed integrazioni

Soggetto obbligato all’istituzione degli adeguati assetti: Rif. art. 2381 e 2476, comma 6 (art. 2381, 5 comma, applicabile anche alle s.r.l. (dal [-])). Ci dice chi è il soggetto tenuto a curare gli adeguati assetti nelle società:

1. amministratore unico;
2. C.d.A. se amministratore delegato è un obbligo dell’amministratore delegato; si individua il primo soggetto obbligato. Il C.d.A. (2381) valuta l’adeguatezza dell’assetto organizzativo; come? Il 2381, c. 5, l’amministratore delegato deve riferire almeno una volta ogni 6 mesi (quindi almeno due C.d.A. all’anno per rispondere alle richieste della norma anche nelle società dove non c’è l’organo di controllo o di revisione);



Un primo riferimento in merito all’adeguatezza dell’assetto organizzativo possiamo trovarlo nei criteri applicativi della Norma 3.5. Vigilanza sull’adeguatezza e sul funzionamento dell’assetto organizzativo, dove viene previsto che “In via generale, un assetto organizzativo può definirsi adeguato quando presenta i seguenti requisiti, in relazione alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell’oggetto sociale:

- organizzazione gerarchica;
- redazione di un organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità;
- esercizio dell’attività decisionale e direttiva della società da parte dell’amministratore delegato nonché dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri;
- sussistenza di procedure che assicurano l’efficienza e l’efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l’attendibilità e l’efficacia dei flussi informativi anche con riferimento alle società controllate;
- esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata professionalità e competenza a svolgere le funzioni assegnate;



- presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento periodico ed effettiva diffusione.

L'obiettivo è quello di accertare l'esistenza di adeguate procedure interne, nonché di verificare l'adeguatezza e l'efficacia dei flussi informativi generati.

Ai fini della valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, notevole importanza assume la verifica della corrispondenza fra la struttura decisionale aziendale e le deleghe depositate presso il registro delle imprese. Similmente, assume rilevanza la presenza di piani strutturati di formazione del personale dipendente."

6.1 ASSETTO ORGANIZZATIVO

Assetto organizzativo o, anche, struttura organizzativa che "... esprime l'articolazione risultante dalla divisione interna (ma anche esterna) della gestione se ed in quanto attribuita ad una pluralità di soggetti aziendali, generalistici (alta direzione) e specialistici (manager di aree funzionali ai vari livelli nelle strutture decentrate), secondo criteri di efficacia e di efficienza, che coinvolgono anche l'organizzazione fisica dell'impresa (localizzazione, layout, disegno dei flussi di lavoro)"³.

Sotto il medesimo profilo la Norma di comportamento n. 3.5 del collegio sindacale emanata dal CNDCEC ci dice che "Per assetto organizzativo si intende: (i) il sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità, (ii) il complesso procedurale di controllo. Un assetto organizzativo è adeguato se presenta una struttura compatibile alle dimensioni della società, nonché alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale"

Formalizzazione con l'adozione di:

- **Organigramma**, con la descrizione delle relazioni e della gerarchia esistente tra le varie figure dell'organizzazione;
- **Funzionigramma**, che corrisponde alla descrizione delle specifiche funzioni assegnate a ciascuna figura;
- **Deleghe** poteri così come attribuiti a ciascuna figura all'interno dell'azienda con specifica di eventuali procure e/o altre particolarità;
- Nelle strutture più complesse risulta utile prevedere/descrivere anche: *i*) la verifica della separazione delle funzioni e delle responsabilità (separazione dei ruoli); *ii*) la verifica del "rischio paese" per particolari mercati di sbocco/approvvigionamento; *iii*) la verifica dei rapporti con parti correlate; *iv*) ogni altra particolarità che possa incidere sull'andamento aziendale in quanto rilevante (*ie.* contratti in essere di particolare importanza, ecc.).

6.2 ASSETTO AMMINISTRATIVO

Assetto amministrativo inteso come "... l'insieme dei meccanismi operativi (gestionali) funzionali ad una corretta gestione, quali i sistemi integrati a supporto della gestione, i supporti informatici specifici per le gestioni logistiche, produttive, distributive, finanziarie, delle risorse umane; i manuali operativi; i dispositivi di controllo operativo delle attività (per lo più informatizzati); i software applicativi gestionali; la modulistica; la documentazione accompagnatoria dei flussi logistici (schede, bolle, registri); le procedure per la qualità; i controlli operativi (informatici e manuali) con le segnalazioni di anomalia; le procedure per la qualità, i dispositivi per la sicurezza e per la conformità alle norme di settore; corsi formativi e di addestramento; nonché le prassi operative, ancorché non pienamente

³ Gli assetti organizzativi dell'impresa, Quaderno 18, Scuola superiore della magistratura – Roma 2022.



formalizzate”⁴.

Formalizzazione con l’adozione di:

- Mansionari/procedure aziendali relativi ai cicli aziendali (acquisti, vendite, produzione, verifica e controllo);
- Budget di Tesoreria (12 mesi);
- Budget annuale (12 mesi);
- Rendiconto finanziario previsionale;
- Business plan;
- Piani finanziari;
- Bilanci intermedi da confrontare con il Budget annuale per individuare gli eventuali scostamenti con eventuali variazioni/azioni (*revise budget*);
- Kpi e indici aziendali (consuntivi e prospettivi) – *ROI, ROD, MOL/OF, PFN/MOL, indipendenza finanziaria, margine di struttura, capitale circolante netto, indici di liquidità, durata del ciclo monetario* -;
- Documentazione in materia di privacy;
- Documentazione ambientale;
- Documentazione anticorruzione e antiriciclaggio;
- Documentazione sulla salute e sicurezza sul lavoro;
- Modello ex D. lgs. 231/01 (responsabilità degli enti);
- Analisi SWOT;
- Business Model Canvas;
- Balanced Scorecard.

Fig. 3 – L’approccio metodologico

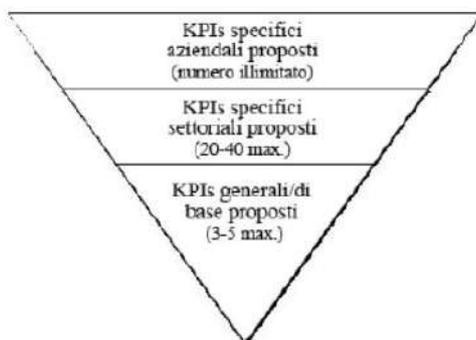


Fonte: Gruppo di Lavoro NIBR su elaborazione delle PMI.

⁴ Vedasi 2.



Fig. 4 – La piramide dei KPIs



Fonte: Gruppo di Lavoro NIBR su elaborazione delle PMI

6.3 ASSETTO CONTABILE

L'assetto contabile inteso come "... *il sistema di rilevazioni contabili in quanto espressamente indicato dal dettato normativo; ma che ben potrebbe integrato, in una visione aziendalistica, anche dall'accesso a informazioni extracontabili interne (gestionali, commerciali, tecniche, qualitative) ed esterne benchmarking dei concorrenti, banche dati, analisi settoriali), comunque riconducibili ad una disamina dell'economicità dell'impresa nei suoi vari aspetti. L'assetto contabile, sia consuntivo che preventivo, per soddisfare le più evolute esigenze manageriali interne, ma anche per rispondere alle esigenze di indici di allerta sul rischio di crisi e di probabilità di insolvenza, va declinato vuoi a carattere generale (bilanci storici e bilanci previsionali), vuoi a carattere analitico (reportistiche per linee di prodotti, per aree geografiche, per tipologie di clienti, ecc.) con appropriati profili interpretative, grafici e di commento qualitativo*"⁵.

L'assetto contabile, di fatto, fa parte e si integra all'assetto amministrativo dove la peculiarità è rappresentata dalla tenuta della contabilità. A tal fine è da rilevare come la Norma 3.5 di comportamento del collegio sindacale, più sopra riportata e alla quale si rinvia, offra una trattazione strettamente correlata dell'assetto amministrativo-contabile.

Sotto il profilo meramente operativo dovrà aversi riguardo:

- alla tenuta della contabilità e al suo tempestivo aggiornamento;
- alla predisposizione di bilanci intermedi secondo le previsioni dell'OIC 30 - I bilanci intermedi;
- l'adozione di una contabilità analitica.

Pertanto, dando uno sguardo d'insieme al sistema amministrativo-contabile potremo dire che il medesimo è adeguato se risponde alle seguenti domande e, precisamente:

1. È in grado di garantire una rilevazione contabile completa, tempestiva ed attendibile?
2. È in grado di permettere di controllare l'andamento del bilancio periodico, almeno a cadenza trimestrale, e alla determinazione dei flussi e degli indici ed indicatori di allerta?
3. È in grado di poter dare una pianificazione per i successivi 12 mesi?

A queste domande si dovrebbe, quantomeno, rispondere:

⁵ Vedasi 2.



1. Sì, quando permette di redigere correttamente il bilancio di esercizio e i bilanci intermedi;
2. Sì, quando permette di controllare l'andamento gestionale e a determinare appositi indici e indicatori tali da fornire, nel loro esame d'insieme, indicazioni di allerta e dei rischi aziendali e del loro impatto economico-finanziario e, in questo caso, capace di essere replicato con maggiore frequenza per la loro sorveglianza ed azioni di "recupero";
3. Sì, quanto permette di rilevare le prospettive economico-finanziarie attese nei successivi 12 mesi e a fornirne un monitoraggio a consuntivo con evidenza degli scostamenti, e, più in generale in relazione al dettato normativo, quanto permettono di ricavare le informazioni necessarie per poter utilizzare la lista di controllo particolareggiata per la redazione del piano di risanamento e per la analisi della sua coerenza.

6.4 ASPETTI DEL MONITORAGGIO

In relazione agli aspetti relativi al monitoraggio possiamo suddividerli in due macroaree, la prima relativa a quelli indicati dal legislatore nel D. lgs. 14/2019 e, la seconda, nella prassi economico finanziaria e nell'analisi di bilancio.

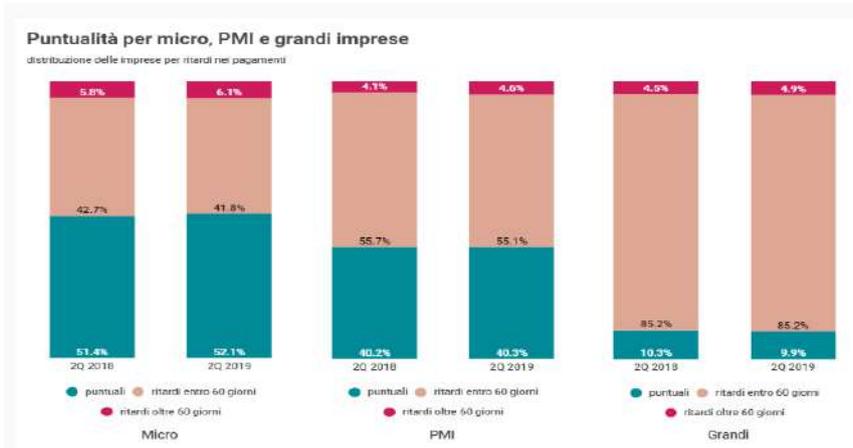
A) ASPETTI DI CUI AL D. LGS. 14/2019 (finalità dell'adeguato assetto amministrativo-contabile).

Gli aspetti relativi al monitoraggio dell'andamento aziendale sono indicati all'art. 3, comma 3, del D. lgs. 14/2019 che prescrive che "al fine di **prevedere** tempestivamente i crisi di impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:

- a) rilevazione di eventuali **squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- b) verifica della **sostenibilità dei debiti** e le prospettive di **continuità aziendale** almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4 (DSCR 12 mesi);
- c) ricavare le **informazioni necessarie** per poter 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, al comma 2".

Costituiscono segnali in relazione alle previsioni del comma 3 del D. lgs. 14/2019:

- a) l'esistenza di **debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni**;
- b) l'esistenza di **debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti**; operativamente il gestionale aziendale dovrà fornire uno scadenziario che suddivida i debiti per scadenza e si dovrà fare attenzione alle particolari condizioni contrattualmente previste tra le parti (contratti appalto, ecc.).



Fonte: Cerved

c) l'esistenza di **esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni**; utile potrebbe risultare il documento fornito dalla Centrale Rischi di Banca d'Italia che permette analizzare, pressoché in tempo reale, l'andamento degli affidamenti, degli utilizzi e degli sconfinamenti fungendo, pertanto, da corollario tra i risultati della contabilità aziendale e il "mondo" degli intermediari finanziari e creditizi.

d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1., e l'esistenza di una o più esposizioni debitorie di cui all'art. 25-novies, comma 1, si riferiscono:

a) per l'**Istituto nazionale della previdenza sociale**, il ritardo di oltre novanta giorni nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore:

1) per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30 per cento di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000;

2) per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000.

Esempio:

DEBITI VS/INPS	
Impresa con lavoratori subordinati	SI
Contributi previdenziali scaduti da > 90 gg.	50.000
A) Soglia – Imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati	5.000
B) Soglia – Imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati	
Debiti INPS dovuti nell'anno precedente	100.000
30% dei debiti dovuti nell'anno precedente	30.000
B.1) Prima soglia (30% dei contributi dovuti nell'anno precedente)	30.000
Secondo soglia (= minimo)	15.000
B.2) Seconda soglia	15.000
SOGLIA PER SEGNALAZIONE	15.000
Esito della verifica	SEGNALAZIONE

b) per l'**Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro**, l'esistenza di un debito per premi assicurativi scaduto da oltre novanta giorni e non versato superiore all'importo di euro 5.000.



DEBITI VS/INAIL	
Premi assicurativi scaduti e non versati da > 90 gg.	5.500
SOGLIA PER SEGNALAZIONE	5.000
Esito della verifica	SEGNALAZIONE

c) per l'**Agenzia delle entrate**, l'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche di cui all'articolo 21-bis del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, di importo superiore a euro 5.000 e, comunque, non inferiore al 10 per cento dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente; la segnalazione viene in ogni caso inviata se il debito è superiore all'importo di euro 20.000.

DEBITI IVA	
Debito IVA scaduto e non versato	50.000
Volume d'affari risultante dalla dichiarazione dell'anno precedente	1.000.000
10% del volume d'affari dell'anno precedente	100.000
SOGLIA PER SEGNALAZIONE	20.000
Esito della verifica	SEGNALAZIONE

d) per l'**Agenzia delle entrate-Riscossione**, l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni, superiori, per le imprese individuali, all'importo di euro 100.000, per le società di persone, all'importo di euro 200.000 e, per le altre società, all'importo di euro 500.000.

DEBITI VS/AGENZIA DELLE ENTRATE-RISCOSSIONE	
Tipo impresa/società	Altre società
Crediti accertati e scaduti > 90 gg.	505.000
A) Soglia - imprese individuali	100.000
B) Soglia - società di persone	200.000
C) Soglia - altre società	500.000
SOGLIA PER SEGNALAZIONE	500.000
Esito della verifica	SEGNALAZIONE

B) ASPETTI DELLA PRASSI AZIENDALE ED ECONOMICO-FINANZIARIA

Indispensabile risulta, in ogni caso, dotare il sistema informativo dell'organizzazione di propri indici ed indicatori che, oltre ad essere estremamente utili per monitorare per performance dell'azienda in bonis, possono essere altrettanto utili quali segnali premonitori di disfunzioni dell'andamento aziendale.

Tra gli indici ed indicatori risulta, allo stato, oramai indispensabile procedere al calcolo del Discount Service Coverage Ratio (DSCR) che permette, in modo sintetico, di avere visibilità sulla capacità dell'organizzazione di far fronte al rimborso degli affidamenti concessi. È, naturalmente, un indice che, nel caso di specie, deve essere calcolato in modalità prospettica (*forward looking*) ed è normalmente utilizzato dal sistema bancario per valutare la capacità di rimborso degli affidati.

Il principio ISA Italia 570, poi, indica tre tipi di indicatori sulla scorta dei quali rilevare la sussistenza, o meno, della continuità aziendale e, precisamente:

- **Indicatori di tipo finanziario;**
 - ✓ Deficit patrimoniale e capitale circolante netto negativo;
 - ✓ Prestiti a scadenza fissa o prossimi a scadenza senza possibilità di rimborso o di rinnovo;
 - ✓ Cessazione del sostegno finanziario di terzi finanziatori;
 - ✓ Incapacità di saldare i debiti alla scadenza,



- ✓ Incapacità di rispettare i *convenants*;
- ✓ Incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo dei prodotti.
- **Indicatori di tipo gestionale;**
 - ✓ Perdita di amministratori o di dirigenti chiave;
 - ✓ Perdita di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di licenze o di concessioni;
 - ✓ Difficoltà nel trattenerne il proprio organico;
 - ✓ Difficoltà di mantenere il normale flusso di approvvigionamento da fornitori importanti.
- **Indicatori di altro genere:**
 - ✓ Il Patrimonio Netto sotto il limite di legge;
 - ✓ Tutela ambientale non osservata con possibili sanzioni;
 - ✓ Contenzioni legali o fiscali che, in caso di soccombenza, l'impresa non potrebbe assolvere come impegni di spesa;
 - ✓ Modifiche legislative o fiscali con effetti sfavorevoli all'impresa.

Accanto a questi vengono, poi, **ulteriori indicatori** che possono mettere in dubbio il “*going concern*” e, precisamente:

- ✓ Perdita di importanti mercati, licenze, o fornitori principali;
- ✓ Possibilità di revoca di fidi concesso i di linee di credito;
- ✓ L'intenzione degli istituti bancari di non rinnovare i fidi o non acconsentire ad una loro richiesta di ampliamento;
- ✓ Il maggior ricorso a garanzie, fideiussioni;
- ✓ Perdite su crediti e/o difficoltà nell'incasso dei crediti;
- ✓ Azioni esecutive e/o minacce dei creditori;
- ✓ Esistenza di atti impositivi e/o attività di riscossione di crediti erariali.

6.5 CHECK-LIST (LISTA DI CONTROLLO) PARTICOLAREGGIATA PER LA REDAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO E PER LA ANALISI DELLA SUA COERENZA.

Al fine del nostro esame, per una sua completezza e per una sua correlazione, con riguardo alla sussistenza di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile è d'uopo esaminare il contenuto della cosiddetta Check-List (Lista di Controllo) particolareggiata per la redazione del piano di risanamento e per la analisi della sua coerenza. **Intesa come: gli adeguati assetti organizzativi sono in grado di tracciare i dati richiesti per la corretta compilazione della check-list? Ma, non intesa, la check-list, come adeguatezza degli stessi assetti predisposti dalla singola realtà aziendale.**

Tale Check-List è stata predisposta con il Decreto Ministeriale 28 settembre 2021 ed è volto a consentire una valutazione preliminare della complessità del risanamento; richiedendo, per la sua compilazione, dati e informazioni che, necessariamente, derivano dagli effetti degli adeguati Assetti Organizzativi e da ritenere che una sua pronta possibilità di redazione sia correlata alla bontà degli stessi.

Successivamente il decreto 28 settembre 2021, in tema di Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, è stato **aggiornato dal decreto dirigenziale 21 marzo 2023**.

Le modifiche riguardano:

- il contenuto della piattaforma telematica nazionale (art. 13 CCD);
- la lista di controllo particolareggiata (art. 5 bis CCD);



- le indicazioni per la redazione del piano di risanamento;
- l'esecuzione del test pratico;
- la formazione degli esperti indipendenti.

La parte di interesse è contenuta nella sezione II, e riguarda specificatamente il paragrafo 1 ed il paragrafo 2 così come di seguito esposti:

1. Il requisito dell'organizzazione dell'impresa

1.1. L'impresa dispone delle **risorse chiave (umane e tecniche)** per la conduzione dell'attività? (a cura dell'imprenditore). In difetto, l'impresa individua il modo per procurarsele.

1.2. L'impresa dispone delle **competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali** che l'imprenditore intende adottare? (a cura dell'imprenditore). In caso contrario, l'impresa tiene conto solo delle iniziative industriali per le quali sia realisticamente in grado di disporre, eventualmente acquisendole sul mercato, delle competenze tecniche occorrenti.

1.3. L'impresa ha predisposto un **monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?** (a cura dell'imprenditore). In mancanza, l'impresa deve quanto meno avere attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta.

1.4. L'impresa è in grado di **stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI)** che consentano valutazioni rapide in continuo? (a cura dell'imprenditore). In difetto, l'impresa individua gli indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività, e raccoglie le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale.

1.5. L'impresa dispone di un **piano di tesoreria a 6 mesi?** (a cura dell'imprenditore). In difetto l'impresa predisporre un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane, il cui scostamento con l'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo.

2. Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

2.1. L'impresa dispone di una **situazione contabile recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio contabile OIC 30, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di oltre 120 giorni?** (a cura dell'imprenditore). In mancanza l'imprenditore la redige quale presupposto necessario per la predisposizione del piano. La situazione contabile dovrà essere aggiornata all'occorrenza nel corso delle trattative anche per accertare le cause di eventuali scostamenti rispetto alle attese.

2.2. La **situazione debitoria è completa ed affidabile? Il valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di mercato?** (a cura dell'imprenditore). In difetto, occorre quanto meno appostare con prudenza adeguati fondi rischi e fondi per l'adeguamento delle attività e delle passività.

2.3. È disponibile un prospetto recante **l'anzianità dei crediti commerciali e le cause del ritardo di incasso** tale da consentire una valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso? (a cura dell'imprenditore). In difetto, è opportuno che i crediti commerciali siano suddivisi in relazione alla loro anzianità. Per gli scaduti che superano la fisiologia (tempi ordinari di pagamento, pur oltre la scadenza contrattuale, che caratterizzano il settore occorre che la stima del momento dell'incasso sia particolarmente prudente.



2.4. È disponibile un prospetto recante le **rimanenze di magazzino con i tempi di movimentazione che consenta di individuare le giacenze oggetto di lenta rotazione**? (a cura dell'imprenditore). In caso contrario, è opportuno che l'imprenditore isoli le giacenze di magazzino a lenta rotazione per consentire una stima corretta degli approvvigionamenti necessari.

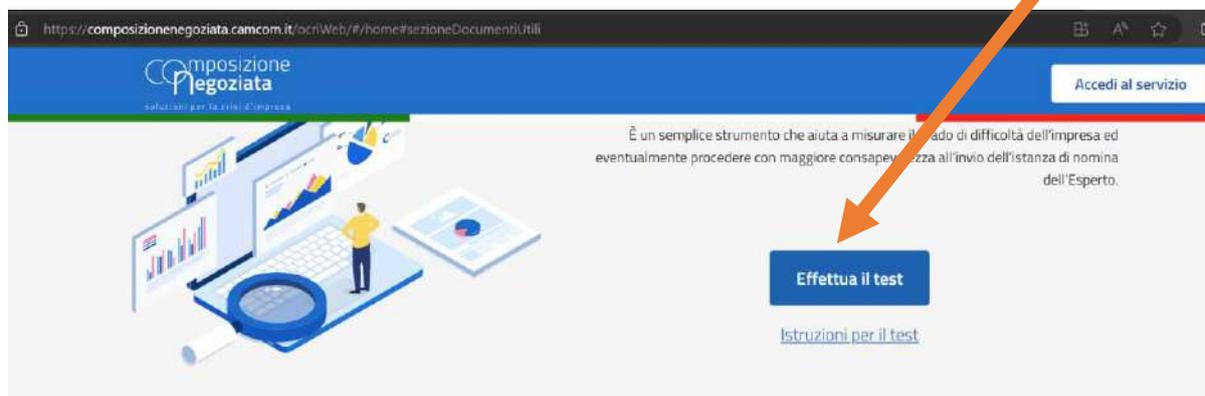
2.5. I **debiti risultanti dalla contabilità sono riconciliati con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari**, dalla situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi? (a cura dell'imprenditore). In caso contrario, è necessario individuare le cause delle differenze significative.

2.6. **Si è tenuto adeguatamente conto dei rischi di passività potenziali**, anche derivanti dalle garanzie concesse? (a cura dell'imprenditore). In difetto, anche con l'aiuto dei professionisti che assistono l'impresa, occorre stimare entità e momento del pagamento di eventuali passività potenziali.

2.7. L'organo di controllo ed il revisore legale, quando in carica, dispongono di informazioni in base alle quali la situazione contabile di cui al punto 2.1. risulti inaffidabile o inadeguata per la redazione di un piano affidabile? (a cura dell'esperto). In caso affermativo, occorre che l'imprenditore rimuova le criticità quanto meno con l'appostazione di passività ulteriori o rettificando i flussi economico-finanziari attesi (a cura dell'imprenditore).

2.8. Sono disponibili **informazioni sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari**? È disponibile un **confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio**? (a cura dell'imprenditore).

Di seguito, per completezza, si espongono i dati richiesti così come risultante dal "test pratico" preliminare messo a disposizione sul sito <https://composizionenegroziata.camcom.it/ocriWeb/#/home#sezioneDocumentiUtili> in formato Excel:



Sotto il profilo sostanziale il test pratico risulta così composto⁶:

⁶ Per le modalità di compilazione si rinvia alle istruzioni della Check-List.



TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO		
L'entità del debito che deve essere ristrutturato		
debito scaduto	1,00 €	+
(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)	1,00 €	
debito riscadenziato o oggetto di moratorie	1,00 €	+
linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	1,00 €	+
rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni (per la comparazione si usano i valori della possibilità richiesta di rimborso dal piano sociale secondo le condizioni stabilite non precedenti a tre anni)	1,00 €	+
investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	1,00 €	+
ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale	1,00 €	-
nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	1,00 €	-
stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	-1,00 €	-
TOTALE A	4,00 €	
I flussi annui al servizio del debito		
stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime	1,00 €	
investimenti di mantenimento annui a regime	1,00 €	-
imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	1,00 €	-
TOTALE B	-1,00 €	
Grado di difficoltà del risanamento (1)	0,00	Grado di difficoltà non calcolabile
(1) Se l'impresa è prospetticamente in equilibrio economico e cioè		

Fascia	Grado di difficoltà	Descrizione
0		Grado di difficoltà non calcolabile
1	<= 1	Difficoltà contenute
2	>1 e <=2	l'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento
3	>2 e <=3	il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare.
4	>3 e <=4	il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare.
5	>4 e <=5	la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda.
6	>5 e <=6	la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda.
99	>6	l'impresa si presenta in disequilibrio economico a regime, si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese).

Concludendo si può dire che le finalità della Check-List sono quelle di fornire all'imprenditore delle indicazioni operative al fine di poter procedere alla redazione di un piano di risanamento affidabile ma, sotto il profilo che ci occupa, è uno strumento che può essere di aiuto per circoscrivere lo stato dell'arte dei propri assetti organizzativi così come da poter essere considerato spunto di lavoro per il loro miglioramento.

6.6 IL PRINCIPIO DELLA PROPORZIONALITA'

Non possiamo, poi, non dare uno sguardo al principio della proporzionalità, sempre collegato all'adeguatezza degli assetti, ma che insieme al principio di ragionevolezza dovrebbe essere alla base di ogni organizzazione che sia efficiente e, allo stesso tempo, adeguata alle diverse società sotto il profilo della loro natura, della loro complessità in relazione all'attività esercitata e che, pertanto, si prestano e richiedono, allo stesso tempo, differenti esigenze.

Sia l'art. 2086 del Codice civile che l'art. 3 del D. lgs. 14/2019 indica che "L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, ...". Tale assunto non dà, però, alcuna regola o indicazione pratica ma, di fatto, lascia alla discrezione degli "attori" la scelta delle modalità



pratiche con le quali adattare alla singola realtà detto obbligo.

Non vi sono, pertanto, “modelli” pratici di adeguati assetti definiti a priori e/o standardizzati per le diverse realtà aziendali. Non vi è, neppure, la previsione da parte del legislatore di predisporre adeguati assetti che siano ottimali o assoluti ma viene richiesta, esclusivamente, che gli **assetti organizzativi siano i più adeguati alla realtà sociale nel rispetto della proporzionalità e della ragionevolezza**.

Sarà, in ogni caso, in fase di predisposizione degli assetti organizzativi, o della loro implementazione, che gli organi delegati:

1. Scelgano da codici di autodisciplina, elaborati di categorie professionali, di associazioni di categoria e ogni autorevole fonte di natura aziendalistica i documenti di prassi ai quali riferirsi;
2. Motivino, per iscritto, le scelte che hanno portato all'adozione dell'assetto organizzativo predisposto per la singola realtà;
3. Diano evidenza, ove si sia in presenza di diversi organi societari, delle motivazioni e delle condivisioni intercorse per la predisposizione del modello di assetto organizzativo;
4. Valutino e considerino i diversi interessi della società che saranno coinvolti al fine di ottenere quel giusto equilibrio nell'efficienza gestionale.

Con riferimento all'**aspetto dimensionale dell'impresa** (profilo) di rilevanza risultano essere i seguenti punti di riferimento:

- la Raccomandazione della Commissione Europea del 6 maggio 2003 (2003/361/CE) che all'art. 2 dispone che le imprese vengano suddivise in Micro, piccola, media e grande impresa sulla base dei seguenti parametri:

ALLEGATO TITOLO I DEFINIZIONE DELLE MICROIMPRESE, PICCOLE IMPRESE E MEDIE IMPRESE ADOTTATA DALLA COMMISSIONE

Articolo 1 Impresa

Si considera impresa ogni entità, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, che eserciti un'attività economica. In particolare sono considerate tali le entità che esercitano un'attività artigianale o altre attività a titolo individuale o familiare, le società di persone o le associazioni che esercitino un'attività economica.

Articolo 2 Effettivi e soglie finanziarie che definiscono le categorie di imprese

1. La categoria delle microimprese delle piccole imprese e delle medie imprese (PMI) è costituita da imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di EUR oppure il cui totale di bilancio annuo non supera i 43 milioni di EUR.
2. Nella categoria delle PMI si definisce **piccola impresa** un'impresa che occupa meno di 50 persone e realizza un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiori a 10 milioni di EUR.
3. Nella categoria delle PMI si definisce **microimpresa** un'impresa che occupa meno di 10 persone e realizza un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiori a 2 milioni di EUR.

- il Codice civile che, all'art. 2214, prevede che:

Articolo 2214 - Libri obbligatori e altre scritture contabili.

In vigore dal 19/04/1942

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

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

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



- il Codice civile che, all'art. 2083, prevede che:

Articolo 2083 - Piccoli imprenditori.

In vigore dal 19/04/1942

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

- al D. lgs. 14/2019 che, all'art. 3, 1 comma, lettera d), prevede che si definisce:

d) «impresa minore»: l'impresa che presenta congiuntamente i seguenti requisiti: 1) un attivo patrimoniale di ammontare complessivo annuo non superiore ad euro trecentomila nei tre esercizi antecedenti la data di deposito della istanza di apertura della liquidazione giudiziale o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore; 2) ricavi, in qualunque modo essi risultino, per un ammontare complessivo annuo non superiore ad euro duecentomila nei tre esercizi antecedenti la data di deposito dell'istanza di apertura della liquidazione giudiziale o dall'inizio dell'attività se di durata inferiore; 3) un ammontare di debiti anche non scaduti non superiore ad euro cinquecentomila; i predetti valori possono essere aggiornati ogni tre anni con decreto del Ministro della giustizia adottato a norma dell'articolo 348;

Da questi incipit si possono ricavare delle domande che i soggetti chiamati alla predisposizione degli adeguati assetti, o al loro controllo, potrebbero porsi e, tra questi e senza volontà di esaustività, si possono annoverare:

- siamo in presenza di una società micro, piccola, media o grande impresa ai sensi della normativa vigente?
- la contabilità e tenuta internamente o esternamente?
- esiste un organigramma ed un funzionigramma e con quale periodicità vengono aggiornati?
- l'operatività aziendale viene svolta in più sedi o unità operative dislocate in più luoghi? E se più sedi o unità operative quante sono e che dimensioni hanno?
- quanti sono gli addetti e quante sono le aree funzionali?
- c'è un sistema di controllo interno?
- è presente l'organo di controllo o il revisore legale?
- l'entità redige un budget e/o un piano finanziario? Se sì con quali tempistiche anche in relazione al loro monitoraggio/aggiornamento?
- l'entità redige bilanci intermedi durante l'esercizio e ne esamina gli scostamenti? Se sì con quali periodicità?

Con riferimento all'**aspetto della natura dell'impresa** (profilo) di rilevanza risultano essere i seguenti punti di riferimento:

- Il D. lgs. 81/2008, "Testo Unico Sicurezza Sul Lavoro";



- Il Regolamento generale per la protezione dei dati personali 2017/679 (General Data Protection Regulation o GDPR), in materia di protezione dei dati sensibili;
- Il D. lgs. 231/2007, Attuazione della direttiva 2005/60/CE concernente la prevenzione dell'utilizzo del sistema finanziario a scopo di riciclaggio dei proventi di attività criminose e di finanziamento del terrorismo nonché della direttiva 2006/70/CE che ne reca misure di esecuzione.
- Il Reg. CEE n. 1221/2008, in materia di Tutela dell'ambiente.

Tutte le fonti normative risultano utili al fine di definire l'ambito di operatività della singola entità e, conseguentemente, identificare le norme da rispettare e l'eventuale specificità dell'attività esercitata al fine di risultare *compliant* al settore ed al mercato nel quale opera.

Sarà, pertanto, necessario porsi, tra le altre, domande quali:

- Quale è il settore (o i settori) di attività nel quale l'entità opera? (e)
- Quali sono le relative caratteristiche e normative di riferimento (prodotti, servizi, materiali utilizzati, privacy, antiriciclaggio, ecc.)?



7. COLLEGIO SINDACALE – LA VIGILANZA SUGLI ADEGUATI ASSETTI SOCIETARI.

7.1 DOVERI DEL COLLEGIO SINDACALE SULLA VIGILANZA DEGLI ADEGUATI ASSETTI SOCIETARI

Il **Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (C.C.I.I.)**, ossia il **D. Lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019**, ha portato un incremento dei requisiti che un assetto organizzativo, amministrativo e contabile deve avere per essere definito “**adeguato**”. L'obiettivo è quello di riuscire a rilevare in maniera tempestiva un'imminente crisi prima che la situazione possa diventare cronica, in modo che non si venga a determinare una perdita di continuità aziendale.

Nel testo attuale dell'**art. 2086 del Codice Civile**, così come modificato dall'**art. 375 del C.C.I.I.**, si evince che l'imprenditore operante in forma societaria ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, ma poi è compito degli amministratori valutarne l'adeguatezza, esaminando i piani strategici, industriali e finanziari della società (**art. 2381 del Codice Civile**).

L'obbligo di adozione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili rappresenta l'esplicitazione del **principio di corretta amministrazione**, per cui gli amministratori hanno il dovere di gestire la società in maniera razionale e ragionevole, cercando di adottare le soluzioni più efficaci al fine di una corretta gestione.

L'**art. 2403 del Codice Civile** stabilisce che **spetta al Collegio Sindacale** vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, sui principi di corretta amministrazione, ma soprattutto deve **vigilare** anche **sulla adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adottati dalla società** e sul loro concreto funzionamento.

Il Collegio Sindacale, in qualità di organo di controllo societario, laddove vi è l'obbligo di nomina, ha il dovere di verificare tutto il funzionamento della società, partendo dal rispetto delle disposizioni statutarie e dalla conformità degli atti sociali e delle delibere assunte dagli altri organi sociali, fino a giungere alla vigilanza sulla corretta amministrazione.

L'attività di vigilanza che svolge il Collegio Sindacale è effettuata sulla base della **diligenza professionale** richiesta dalla natura dell'incarico e bisogna precisare che si tratta di un'**obbligazione di mezzi** e non di risultato.

La vigilanza deve essere svolta con modalità differenti che variano a seconda delle dimensioni, della complessità e dell'organizzazione della società.

Compito del Collegio Sindacale è quello quindi di **identificare e valutare i rischi** e di **pianificare tutte le attività** da porre in essere sulla base della rilevanza di tali rischi, in base ai flussi informativi acquisiti dall'organo amministrativo, dalla direzione aziendale, dagli altri organi societari e dall'incaricato della revisione legale, qualora tale attività non sia espletata dal Collegio Sindacale stesso.



In particolare, il Collegio Sindacale esercita la sua attività di vigilanza attraverso l'analisi delle informazioni ottenute attraverso:

- la **partecipazione alle riunioni** degli organi sociali;
- gli **atti di ispezione e di controllo** sia in forma collegiale che individualmente in carico ad ogni sindaco;
- lo **scambio di informazioni con gli amministratori** della società, nonché con gli organi di controllo delle società controllate;
- l'acquisizione periodica di **informazioni dagli amministratori delegati**;
- l'acquisizione di **informazioni dell'Organo di Vigilanza**, qualora istituito;
- l'acquisizione di **informazioni dall'incaricato della revisione legale**, se organo esterno;
- l'**analisi dei flussi informativi** acquisiti dalle strutture aziendali.

Nella sua attività di vigilanza, il Collegio Sindacale deve poi esprimere un **giudizio professionale** sulla base delle informazioni ottenute riguardo la rilevanza dei rischi aziendali, fornendo una **valutazione da professionista indipendente, ragionevole e informato**.

Il Collegio Sindacale, oltre alla vigilanza, ha anche **funzioni di intervento**, infatti qualora dovesse riscontrare una situazione di squilibrio patrimoniale o economico finanziario che potrebbe generare una crisi, oppure, nei casi più gravi, si sta già verificando una situazione di insolvenza ma risulta ancora ragionevole perseguire il risanamento, ha l'obbligo di **fare segnalazione agli amministratori**, i quali dovranno tempestivamente adottare misure di reazione.

Uno strumento che permette di far fronte a questi segnali è la "**Composizione negoziata**", nuovo istituto introdotto dal C.C.I.A.A., che fornisce le misure di supporto alle imprese per contenere e superare gli effetti negativi di un'emergenza economico finanziaria.

Gli amministratori, su segnalazione del Collegio Sindacale, possono quindi chiedere di attivare la procedura che porterà alla **nomina di un esperto** che aiuterà la società a risolvere la situazione di difficoltà, fornendo delle trattative con i creditori e facilitando il dialogo di tutte le parti coinvolte nel processo di risanamento aziendale.

Quindi, per evitare una situazione di crisi o di insolvenza societaria, risulta fondamentale il **flusso informativo** tra l'organo di controllo, che costantemente vigila sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adottati dalla società e l'organo amministrativo, che invece ha l'obbligo specifico, non solo di istituire tali assetti, ma anche di renderli efficienti allo scopo di garantire la continuità aziendale.

7.2 NUOVI LIMITI PER LA NOMINA DELL'ORGANO DI CONTROLLO E DEL REVISORE NELLE S.R.L.

Il **Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza** e il **D.L. n. 32 del 18 aprile 2019 (Decreto sblocca cantieri)** hanno apportato delle modifiche all'**art. 2477 del Codice Civile**, relativo alla nomina dell'organo di controllo o del revisore legale nelle **Società a Responsabilità Limitata**.



Rispetto alla previgente disciplina, il legislatore è intervenuto ad **abbassare i limiti** previsti in precedenza, per rendere obbligatoria la nomina dell'organo di controllo nelle S.R.L., con lo scopo di ottenere un **duplice obiettivo**:

- **ampliare la platea delle S.R.L.** tenute all'obbligo di nomina del Collegio Sindacale, visto che per le Società per Azioni la nomina di tale organo è sempre obbligatoria;
- **introdurre un sistema di prevenzione della crisi** anche per le società di piccole dimensioni.

Nell'attuale formulazione, al **comma 2 del citato art. 2477** si stabilisce che la nomina dell'organo di controllo o del revisore legale è obbligatoria quando la società:

- è tenuta alla redazione del bilancio consolidato;
- controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti;
- ha superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti limiti:
 - totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4 milioni di euro;
 - ricavi delle vendite e delle prestazioni: 4 milioni di euro;
 - dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 20 unità.

Riguardo l'ultimo punto, l'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore legale cessa se, per **tre esercizi consecutivi**, non è stato superato alcuno dei predetti limiti (**art. 2477, comma 3 del Codice Civile**).

È stata inoltre prevista una tutela più ampia per i soci, infatti è stato stabilito che, qualora la nomina dell'organo di controllo sia obbligatoria e non si fosse provveduto nei termini previsti dalla Legge, i soci possono presentare "**segnalazione**" al Tribunale, il quale dovrà provvedere a nominare l'organo di controllo.

Se l'inadempienza è causata, invece, da inerzia da parte dell'organo amministrativo, i soci possono fare "**denuncia**" al Tribunale per l'azione di responsabilità contro gli amministratori.

Vi è la possibilità di nominare anche un **sindaco unico** e quindi **l'organo di controllo può essere anche monocratico** a differenza del passato che poteva solo essere di natura collegiale.

Come previsto per le altre società, anche per il Collegio Sindacale delle S.R.L. vige l'obbligo di vigilanza sugli adeguati assetti societari, affinché vengano rilevate tempestivamente situazioni di crisi e venga quindi preservata la continuità aziendale della società stessa.

Il **Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili** ha individuato dei **criteri** che i Collegi Sindacali delle società non quotate devono osservare, affinché siano garantiti il corretto funzionamento e l'adeguatezza degli assetti societari.

I suddetti criteri sono stati raccolti nel Documento intitolato "**Norme di Comportamento del Collegio Sindacale di Società non quotate**" che indicano le linee guida che di seguito andremo ad analizzare.



7.3 VIGILANZA SULL'ADEGUATEZZA E SUL FUNZIONAMENTO DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO

Uno dei compiti del Collegio Sindacale è quello di vigilare sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'**assetto organizzativo** della società.

Ricordiamo che l'assetto organizzativo è costituito dal sistema di funzionigramma e di organigramma, dal complesso procedurale di controllo e dai flussi informativi tra i vari organi societari.

Per stabilire che un assetto organizzativo sia adeguato occorre verificare che esso sia **compatibile con le dimensioni della società**, nonché alla natura e alla modalità di perseguimento dell'oggetto sociale.

Deve inoltre essere strutturato in maniera tale da consentire agli amministratori di rilevare tempestivamente gli inizi di una crisi e la conseguente perdita di continuità aziendale, in modo tale da permettere loro di poter agire adottando le misure più idonee per poter far fronte a tale situazione di emergenza.

Per vigilare sulle capacità che il sistema organizzativo possa avere per prevenire situazioni critiche tali da compromettere la vita della società stessa, il Collegio Sindacale necessita di un flusso di informazioni continuo con l'organo amministrativo, cercando di porre attenzione su tutte le funzioni aziendali esistenti.

L'obiettivo è quindi quello di capire chi sono i soggetti con ruoli di responsabilità nei compiti e nelle funzioni, ma soprattutto si deve cercare di comprendere chiaramente come sono state attribuite le deleghe e i loro relativi poteri.

Affinché un assetto organizzativo di una società possa definirsi adeguato, in proporzione alla dimensione, alla complessità, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, devono essere rispettati i seguenti requisiti:

- presenza di un'organizzazione gerarchica;
- redazione di un organigramma aziendale che illustri chiaramente le funzioni i compiti e le linee di responsabilità dei vari addetti;
- esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dell'amministratore delegato;
- esistenza di procedure per assicurare l'adeguata professionalità e la competenza del personale dipendente nello svolgimento delle funzioni assegnate;
- presenza di linee direttive e di procedure aziendali costantemente aggiornate e diffuse all'interno della società;
- sussistenza di procedure efficienti ed efficaci per la gestione dei rischi, del sistema di controllo e dei flussi informativi, in particolare per questi ultimi, oltre all'efficacia occorre analizzare se sono completi, tempestivi e attendibili, con riferimento anche alle società controllate.

Nell'attività di valutazione svolta dal Collegio Sindacale riguardo gli assetti organizzativi societari, risulta di notevole importanza verificare, innanzitutto, la **corrispondenza tra le deleghe depositate presso il Registro delle Imprese e i soggetti che assumono le decisioni aziendali**.



Per quanto attiene invece alla verifica del concreto funzionamento dell'assetto organizzativo, il Collegio Sindacale, durante l'espletamento del suo incarico, si può avvalere in qualsiasi momento di **questionari** o **test** anche effettuati a campione.

Al momento della nomina del Collegio Sindacale, le prime attività da svolgere riguardano l'acquisizione delle informazioni sulla struttura dell'assetto organizzativo presente e il modo in cui opera, può essere d'aiuto leggere tutti i verbali precedenti relativi ad un periodo di tempo ritenuto significativo.

Nel corso invece dell'incarico, l'attività svolta è prettamente rivolta alla vigilanza dell'organo amministrativo, su come gli amministratori riescono a mantenere l'adeguatezza dell'assetto organizzativo nel tempo e quali iniziative intendono intraprendere per mitigare i rischi connessi alle carenze rilevate.

La vigilanza va svolta con **interventi periodici** e, qualora venissero rilevati aspetti di mancata adeguatezza nell'assetto organizzativo societario, il Collegio Sindacale si deve attivare per informare sia l'organo amministrativo che il soggetto incaricato della revisione legale.

Qualora gli amministratori intraprendessero misure correttive per il ripristino dell'adeguatezza, occorre svolgere anche delle verifiche in merito all'efficacia di tali azioni intraprese.

Naturalmente in tutto questo processo di vigilanza risulta fondamentale il **flusso di informazioni scambiato tra i vari organi**, laddove dovesse mancare il dialogo o il coordinamento tra organo di controllo e organo amministrativo potrebbero riscontrarsi problemi che porterebbero la società a peggiorare la situazione di crisi fino all'insolvenza e creare i presupposti per la mancanza di continuità aziendale.

7.4 VIGILANZA SULL'ADEGUATEZZA DEL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

Un altro assetto su cui il Collegio Sindacale deve vigilare durante il suo mandato riguarda l'**adeguatezza del sistema di controllo interno**, tenendo conto delle dimensioni e della complessità della società.

Il sistema di controllo interno è costituito dall'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative adottate dalla società rivolte all'ottenimento di obiettivi strategici, operativi, di reporting e di conformità.

L'adeguatezza per il sistema di controllo interno si raggiunge quando si ha la **chiara e precisa indicazione dei fattori di rischio aziendali**, in modo da tenerli monitorati costantemente e riuscire a superarli consentendo una corretta gestione.

Il Codice Civile non prevede espressamente una vigilanza sul controllo interno da parte del Collegio Sindacale, però si ritiene opportuno eseguire anche questa attività in applicazione dell'ampio dovere di vigilanza che tale organo ha in relazione all'adeguatezza di tutto il complesso degli assetti societari.



L'adozione di un adeguato e corretto sistema di controllo deve sempre essere a cura dell'organo amministrativo, il Collegio Sindacale deve svolgere invece la sua funzione di vigilanza tramite l'utilizzo di test che consentano di valutare l'efficacia delle procedure aziendali adottate per monitorare tutti i fattori di rischio presenti.

Si tratta in sostanza di comprendere se il sistema di controllo interno è in grado di prevenire delle situazioni di “**non conformità**” significative rispetto alla legge, allo statuto e ai principi di corretta amministrazione, anche se poi non è compito del Collegio Sindacale esprimere un giudizio sull'efficacia dello stesso.

Il Collegio Sindacale, attraverso lo scambio di informazioni e la consultazione di:

- manuali operativi,
- regolamenti interni,
- organigramma,
- mappature dei processi aziendali.

esamina su quali procedure o prassi operative si possono rilevare dei rischi significativi, che rilevanza possono avere e che probabilità hanno di accadimento.

Se da questa analisi dovessero sorgere **significativi rischi di inadeguatezza dei sistemi di controllo**, il Collegio deve richiedere agli amministratori di adottare le dovute azioni correttive, se tali azioni dovessero risultare insufficienti oppure si dovessero verificare situazioni di urgenza o di particolare gravità, sarà cura del Collegio stesso di rimuovere le violazioni riscontrate.

7.5 VIGILANZA SULL'ADEGUATEZZA DEL SISTEMA AMMINISTRATIVO-CONTABILE

L'attività di vigilanza del Collegio sindacale riguarda anche l'**adeguatezza del sistema amministrativo-contabile** e il suo corretto funzionamento.

Il sistema amministrativo-contabile comprende tutto l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative che servono a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di un'informativa societaria attendibile che concordi con i principi contabili adottati dalla società.

In particolare, il sistema amministrativo-contabile risulta adeguato quando la rappresentazione dei fatti, sia di gestione che contabili, risulti essere completa, tempestiva e attendibile. Tutto ciò deve essere supportato da un sistema di informazioni valide e utili che permettono la salvaguardia del patrimonio societario e un'attendibile rilevazione contabile dei fatti aziendali.

Di fatto, però, la vigilanza in questo ambito è **duplice**, poiché bisogna operare una distinzione tra **assetto amministrativo** e **assetto contabile**.

L'**adeguato assetto amministrativo** è necessario per garantire un processo decisionale e un'operatività all'insegna della pianificazione, della programmazione e del controllo.



L'assetto amministrativo si articola in un percorso guidato attraverso il “**piano industriale**”, avendo ben presente quali sono gli obiettivi da raggiungere, altrimenti gli amministratori finirebbero con l'amministrare e il gestire la società “a vista”, limitandosi di volta in volta a tamponare le situazioni che si presentano, senza aver ben chiara la meta da raggiungere.

Il piano industriale si suddivide a sua volta in:

- piano economico;
- piano degli investimenti;
- piano finanziario.

Il **piano economico** stabilisce preventivamente quali sono i ricavi e i costi che saranno generati in futuro e questo deriva da come verranno collocati i beni e i servizi sul mercato di riferimento.

Il **piano degli investimenti** riguarda il modello di business e l'attività economica svolta dalla società, ma non solo, bisogna saper individuare la capacità produttiva media dell'impresa, in modo da sapere come controbilanciare i periodi di picchi rispetto ai periodi di stasi; occorre saper valutare il rendimento di ciascun investimento ai fini di una sostenibilità finanziaria; bisogna saper comprendere la tecnologia degli impianti, in quanto un investimento su un impianto altamente tecnologico comporta un rischio di obsolescenza maggiore; infine risulta utile comprendere se vale la pena di esternalizzare l'attività produttiva in modo da contenere gli investimenti (scelte di *make or buy*).

Il **piano finanziario** quantifica il fabbisogno di mezzi finanziari per la copertura degli investimenti necessari per svolgere l'attività di impresa. In questa analisi risulta fondamentale stabilire il reale fabbisogno finanziario mediante il trade off tra l'attesa di realizzo degli investimenti e la disponibilità dei mezzi liquidi che servono a rendere solvibile la società.

A fianco al piano industriale vi sono i piani operativi e le attività di controllo.

I **piani operativi** o **budget** sono dei documenti contabili e gestionali che consentono di tracciare un percorso strategico per il raggiungimento di determinati obiettivi, quindi sono una sorta di guida con la funzione di limitare il rischio operativo.

L'**attività di controllo**, invece, si pone a consuntivo per verificare se gli obiettivi fissati nel budget sono stati raggiunti e se, al contrario, non si sono raggiunti, allora bisogna saper dare le motivazioni in base agli scostamenti che si sono creati.

Per quanto attiene invece l'**adeguato assetto contabile**, l'analisi va effettuata su tutto il sistema contabile sia previsionale che consuntivo, in quanto rappresenta il modo più immediato per verificare la presenza di un disequilibrio reddituale, patrimoniale e finanziario.

Gli strumenti che possono fornire informazioni adeguate su una possibile situazione di crisi aziendale sono:

- Bilancio d'esercizio



- Bilancio gestionale
- Bilancio previsionale

Il **Bilancio d'esercizio** rappresenta lo strumento più attendibile e immediato per valutare l'andamento aziendale e capire se sono presenti gli elementi sintomatici di una potenziale crisi. Oltre al Bilancio d'esercizio annuale, per una corretta valutazione dei rischi, è utile anche analizzare i vari Bilanci intermedi come stabilito dal Principio Contabile OIC 30.

Il **Bilancio gestionale**, invece, origina da una gestione extra-contabile, detta “**contabilità analitica**”, dove le componenti reddituali sono suddivise per centri di costo e centri di ricavo. Tale strumento permette di suddividere costi e ricavi non “per natura” ma “**per destinazione**”, permettendo l'elaborazione del c.d. **marginale di contribuzione**, il quale se risulta essere maggiore dei costi fissi si realizza un “**utile**”, in caso contrario si realizza una “**perdita**”.

Infine, abbiamo il **Bilancio previsionale** o **budget** che si suddivide in tre documenti:

- **budget economico**, in cui prima vengono definiti i ricavi presunti e solo successivamente vengono determinati i costi;
- **budget patrimoniale** che si focalizza sull'equilibrio prospettico tra investimenti e finanziamenti;
- **budget finanziario** che serve per programmare le entrate e le uscite future.

A supporto di tutto il sistema contabile analizzato finora si affianca anche il **sistema di reporting**, ossia quello strumento che permette un'analisi e una comunicazione a supporto del management aziendale.

L'adeguatezza e il corretto funzionamento sia dell'assetto amministrativo che di quello contabile è responsabilità esclusiva degli amministratori, mentre il Collegio Sindacale è chiamato a vigilare sulla loro adeguatezza e sul loro concreto funzionamento.

Risulta pacifico che, per quanto attiene alla vigilanza sull'assetto contabile, sarà importante per il Collegio Sindacale potersi relazionare con l'incaricato della revisione legale, in modo da ottenere maggiori informazioni sulle eventuali carenze da quest'ultimo rilevate.

Dell'attività di **vigilanza sull'adeguatezza di tutti gli assetti societari**, il Collegio Sindacale dovrà farne poi menzione in un **apposito paragrafo della relazione** da proporre in Assemblea in occasione dell'approvazione del Bilancio d'esercizio.

7.6 RAPPORTI TRA COLLEGIO SINDACALE E REVISORI LEGALI

Nelle società a responsabilità limitata, qualora ci fosse l'obbligo di nomina dell'organo di controllo, l'attività di revisione legale, nella maggior parte dei casi, è affidata in capo al Collegio Sindacale.

In tal caso, i sindaci che compongono il Collegio, nella doppia veste che ricoprono, hanno la possibilità di ottenere maggiori informazioni, soprattutto con riguardo al sistema contabile, alla sua struttura e alle modalità in cui a fine anno viene predisposto il Bilancio d'esercizio.



Diverso, invece, appare il discorso quando l'incaricato alla revisione legale risulta essere un soggetto esterno al Collegio Sindacale.

Da qui nasce la necessità di creare un dialogo collaborativo e tempestivo tra i due organi soprattutto nell'attività di vigilanza che il Collegio Sindacale deve svolgere sull'adeguatezza degli assetti societari.

Il Collegio Sindacale ha rapporti diretti e autonomi con l'incaricato alla revisione legale e lo scambio di informazioni riguarda:

- gli **esiti delle verifiche periodiche** previste dall'**art. 14 del D. Lgs. n. 39/2010**;
- le informazioni riguardo i **risultati significativi** emersi dall'attività di revisione legale;
- le informazioni riportate sulla **relazione di revisione** in cui viene riportato il giudizio sul Bilancio d'esercizio della società.

Da tale collaborazione il Collegio Sindacale può ottenere:

- dati utili che gli consentono di valutare il **rispetto della legge e dello statuto**;
- informazioni sull'**adeguatezza** dell'assetto organizzativo, dell'assetto amministrativo-contabile, del sistema di controllo interno, del processo di informativa finanziaria, del sistema di gestione del rischio, ecc.;
- informazioni sulla capacità della società di avere una **continuità aziendale** nel futuro prossimo.

Sicuramente nell'acquisizione di informazioni ha la sua importanza il rapporto tra il Collegio Sindacale e l'incaricato alla revisione legale, ma ciò che è davvero indispensabile, al fine di un efficace controllo e valutazione del rischio, è il flusso informativo tra la *governance* societaria e i vari organi di controllo.

Laddove si presentasse una *governance* poco collaborativa, si potrebbero riscontrare delle problematiche che potrebbero portare a delle carenze interne al sistema di gestione e di contenimento dei rischi.

7.7 RAPPORTI TRA COLLEGIO SINDACALE E ORGANISMI DI VIGILANZA

Il **D. Lgs. n. 231 dell'8 giugno 2001** ha introdotto una **responsabilità amministrativa** in capo agli enti (società, consorzi, associazioni, enti pubblici economici, ecc.) relativa a specifici reati posti in essere da amministratori, dirigenti e dipendenti a vantaggio degli enti stessi. La responsabilità dell'Ente, quindi, si aggiunge a quella delle persone fisiche.

All'**art. 6 del D. Lgs. n. 231/2001** si stabilisce che **viene esonerato da responsabilità** l'ente o la società che:

- che ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, **modelli di organizzazione e di gestione** idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi (**lettera a**);



- che ha affidato il compito ad un organismo dell'ente (**Organismo di Vigilanza – O.D.V.**), dotato di autonomi poteri di iniziativa e controllo, di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curarne l'aggiornamento (**lettera b**).

Si è quindi resa necessaria la predisposizione del c.d. **Modello 231**, ossia quel documento che raccoglie tutto un insieme di regole e procedure per l'organizzazione e la gestione dell'ente per la **prevenzione di rischi e di reati connessi e l'istituzione di un O.D.V.**, composto da vari professionisti (avvocati, dottori commercialisti, esperti di controllo di gestione, ecc.), che ha il compito di vigilare e monitorare periodicamente il rispetto del suddetto modello.

Proprio perché il Modello 231 è stato istituito appositamente per gestire il rischio di gestione e prevenire i reati da esso derivati, nelle società in cui è stato adottato risulta essere uno strumento molto utile al Collegio Sindacale nell'espletamento della sua attività di vigilanza sugli adeguati assetti societari.

Diviene quindi di notevole importanza il flusso di informazioni che intercorre tra l'O.D.V. e il Collegio Sindacale. Infatti l'O.D.V., nel suo ruolo di vigilante, ha accesso ad una moltitudine di dati relativi alla società, in quanto l'obiettivo è quello di far adottare all'ente efficaci misure di gestione di rischi, col fine di evitare le sanzioni.

Ricordiamo che tra i reati previsti dal D. Lgs. n. 231/2001 sono stati recentemente introdotti anche quelli di natura tributaria.

La **cooperazione tra Collegio Sindacale e O.D.V.** può permettere una corretta gestione del rischio anche con riguardo alla verifica dell'adeguatezza degli assetti societari, in modo da preservare una continuità aziendale in futuro prossimo.

7.8 NUOVE NORME DI COMPORTAMENTO PER IL COLLEGIO SINDACALE DELLE SOCIETÀ' NON QUOTATE

Il **Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili** ha pubblicato il **20 dicembre 2023** le **Nuove Norme di Comportamento per il Collegio Sindacale delle società non quotate** che sono entrate in vigore **a partire dal 1° gennaio 2024** e hanno aggiornato quanto previsto dalla precedente versione del 2020.

Le nuove norme contengono i principi generali applicabili a tutti i componenti del Collegio Sindacale, non incaricato anche della revisione legale, relativo a:

- Società per Azioni non quotate;
- Società a Responsabilità Limitata;
- Società in Accomandita per Azioni (nei limiti della compatibilità con la relativa disciplina);
- Società Cooperative (salvo le ulteriori attribuzioni che le normative relative al Terzo Settore attribuiscono all'organo di controllo per tali società).

Le norme sono altresì applicabili al sindaco unico delle Società a Responsabilità Limitata.



Le modifiche apportate dal nuovo corpo normativo riguardano in particolare le attività del Collegio Sindacale nella **crisi d'impresa** in modo da creare un maggiore allineamento con quanto previsto dal **D. Lgs. n. 14/2019**.

Le novità introdotte prevedono che il Collegio Sindacale, qualora rilevi l'**esistenza di condizioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario** che rendano probabile la crisi o l'insolvenza della società, deve procedere, a seconda della gravità dei casi, a compiere:

- segnalazione all'organo amministrativo;
- segnalazione all'Assemblea e denuncia al Tribunale;
- vigilanza durante la composizione negoziata;
- vigilanza in relazione agli strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza adottati dall'impresa;
- vigilanza su affitti d'azienda e strumenti di regolazione della crisi e dell'insolvenza;
- iniziative da promuovere in caso di liquidazione giudiziale della società.

Altre questioni trattate dalle nuove norme riguardano:

- l'**equo compenso** stabilito dalla **Legge n. 49 del 21 aprile 2023** in merito alla retribuzione dei componenti del Collegio Sindacale;
- l'applicazione dell'**istituto del whistleblowing**, istituito dal **D. Lgs. n. 24 del 10 marzo 2023**, riguardante le segnalazioni che i componenti del Collegio Sindacale devono effettuare quando si verifica un'irregolarità o un fatto illecito.

Da sottolineare che le nuove disposizioni hanno attribuito un **ruolo fondamentale al Presidente del Collegio Sindacale** e, particolare attenzione, è stata posta in merito alla sua attività di vigilanza sulle Assemblee non formalmente convocate, le c.d. **Assemblee totalitarie**.



8. PROFILO PRATICO OPERATIVO – ADEGUATI ASSETTI.

8.1 PREMESSA E RICHIAMI AI KEY CONCEPTS

Questa analisi ha esplorato gli aspetti chiave della gestione e dell'organizzazione aziendale, evidenziando l'importanza di assetti organizzativi e amministrativo-contabili specifici per un'efficace amministrazione. È emerso chiaramente come ogni impresa debba adottare specifici assetti per garantire un efficace processo decisionale e una corretta amministrazione. Questi assetti si articolano in due categorie fondamentali: gli assetti organizzativi e quelli amministrativo-contabili. Procediamo ora ad approfondire ulteriormente questi concetti analizzando come ciascuno di essi giochi un ruolo cruciale nel definire e sostenere la struttura e le operazioni aziendali. L'assetto organizzativo si riferisce a direttive e procedure per una corretta delega di potere decisionale, mentre l'assetto amministrativo-contabile include direttive e prassi operative per garantire la completezza e correttezza delle informazioni aziendali. È fondamentale integrare le prassi operative con gli obiettivi di stabilità finanziaria, tenendo conto delle recenti normative sulla crisi d'impresa.

Volendo intenzionalmente tralasciare in questa sede gli aspetti già trattati in altri paragrafi del documento relativi, all'evoluzione normativa del codice della crisi di impresa, alle conseguenti modifiche dell'art. 2086 del Codice civile, alle figure cui spetta il compito di istituire un assetto organizzativo amministrativo e contabile adeguato ed infine a chi compete invece la valutazione di tale adeguatezza, si passerà difilato alla parte più pratica ed operativa di tali argomenti cercando di fornire al lettore gli strumenti per aderire il più possibile alle prescrizioni normative imposte dal legislatore. Si sottolinea l'importanza dell'integrazione tra le prassi operative e gli obiettivi di stabilità finanziaria, specialmente in relazione alla nuova normativa sulla crisi d'impresa.

Una premessa risulta tuttavia doverosa e necessaria. Il concetto di adeguatezza è relativo e soggettivo per sua natura. Pertanto, un giudizio negativo sulla sua esistenza è fondato solo se vengono violati i principi consolidati nel tempo dalle scienze aziendali, le prassi comuni e i principi essenziali. In questo quadro, diventa cruciale una costante analisi della congruità dell'assetto organizzativo e amministrativo-contabile in relazione alle mutevoli condizioni di mercato e ai requisiti normativi. Nell'ambito della gestione aziendale corretta la preparazione di piani economici patrimoniali e finanziari prospettici con particolare attenzione alla dinamica finanziaria è importante per monitorare la sostenibilità dei debiti nel lungo termine. La normativa richiede aggiornamenti tempestivi della contabilità e l'uso di programmi contabili per semplificare il processo di contabilizzazione, mentre l'obbligo di redigere documenti previsionali e di effettuare verifiche periodiche conferma l'importanza di una gestione aziendale attenta e lungimirante.

Senza alcun dubbio possiamo affermare che una delle attività più importanti, soprattutto per quei soggetti deputati al controllo dell'adeguatezza dell'assetto amministrativo-contabile, consiste nell'analisi dei flussi di cassa prospettici sulla base delle previsioni del c.d. "cash flow". Il rendiconto finanziario che presenta l'andamento della situazione finanziaria dell'impresa e fornisce informazioni sui flussi di cassa, rappresenta uno strumento fondamentale per il controllo e la gestione delle attività aziendali. L'adozione di una visione olistica, che integra la valutazione dei flussi di cassa con l'analisi delle dinamiche organizzative e contabili, è essenziale per un'efficace gestione aziendale in un contesto in evoluzione. Attraverso l'analisi del cash flow è possibile valutare la capacità dell'impresa di far fronte ai propri obblighi di pagamento a breve e lungo termine e di finanziare gli investimenti futuri. Inoltre, l'analisi dei flussi di cassa prospettici permette di individuare i punti critici dell'azienda e di adottare le misure correttive necessarie per garantirne la stabilità finanziaria. Pertanto, è fondamentale che i



commercialisti siano in grado di comprendere e interpretare correttamente il rendiconto finanziario e i flussi di cassa al fine di garantire una gestione efficace e sostenibile dell'impresa.

8.2 IL RUOLO DEL RENDICONTO FINANZIARIO

Il rendiconto finanziario, elemento imprescindibile nella gestione aziendale, sintetizza le attività economico-finanziarie di un'impresa, delineando la situazione patrimoniale e finanziaria attraverso l'analisi dei flussi monetari entranti e uscenti. Focalizzandosi sui flussi di cassa, affidabili indicatori della salute finanziaria dell'impresa, il rendiconto finanziario valuta la capacità di generare flussi di cassa positivi, cruciale per la sostenibilità a lungo termine di una società di capitali, in coerenza con gli adeguati assetti societari.

Il rendiconto finanziario si articola in tre sezioni: l'analisi della liquidità, la gestione del patrimonio e la gestione finanziaria, offrendo insights sulla capacità dell'azienda di onorare i propri impegni finanziari a breve termine, sulla redditività, sulla gestione delle risorse finanziarie a medio e lungo termine e sulle politiche di finanziamento. Per la sua compilazione, è essenziale un sistema contabile efficiente e aggiornato, che garantisca la corretta registrazione delle transazioni finanziarie. In questo contesto, il monitoraggio costante dei flussi di cassa è fondamentale per assicurare la disponibilità di risorse finanziarie necessarie al sostegno dell'attività aziendale. La gestione dei flussi di cassa richiede una pianificazione accurata e una profonda comprensione delle fonti di finanziamento, evitando di incappare in squilibri di liquidità a breve termine a causa di debiti non allineati alle esigenze operative dell'azienda.

Oltre a essere uno strumento di controllo finanziario, il rendiconto finanziario agisce come mezzo di comunicazione con gli stakeholder aziendali, quali fornitori, creditori, dipendenti, azionisti e investitori esterni. La sua corretta compilazione e interpretazione permettono di prendere decisioni informate riguardo a investimenti, finanziamenti e politiche aziendali, rappresentando un aspetto fondamentale nell'adeguato assetto organizzativo e amministrativo-contabile delle società di capitali. Il rendiconto finanziario fornisce importanti informazioni sia in ottica storica che prospettica, essendo in grado di rivelare, ad esempio, le ragioni delle difficoltà finanziarie nonostante un aumento del fatturato, o di valutare la capacità di un'azienda di rimborsare prestiti bancari senza compromettere l'equilibrio finanziario. In conclusione, il rendiconto finanziario è uno strumento contabile fondamentale nell'analisi della gestione finanziaria di un'azienda. Gli amministratori e i commercialisti devono dedicare la massima attenzione alla sua redazione e interpretazione, per garantire un adeguato assetto organizzativo e amministrativo-contabile, in linea con i recenti sviluppi normativi e le prassi di buona gestione.

8.3 LA GESTIONE EFFICIENTE DEL CASH FLOW E IL RENDICONTO PER AREE GESTIONALI

Il Rendiconto Finanziario, come previsto dall'OIC 10, prevede la suddivisione dei flussi finanziari in tre categorie principali: attività operativa, attività di investimento e attività di finanziamento. La sezione relativa all'attività operativa può essere presentata in due modi: con il metodo diretto o con il metodo indiretto. Nel primo caso, si evidenziano tutti i flussi finanziari in entrata e in uscita legati all'attività operativa dell'azienda. Nel secondo caso, invece, il flusso di cassa netto viene ottenuto rettificando l'utile o la perdita dell'esercizio riportato nel conto economico. La sezione relativa all'attività di investimento comprende gli acquisti e le vendite di beni immobili, impianti e partecipazioni. La sezione relativa all'attività di finanziamento, invece, riguarda l'ottenimento o la restituzione di disponibilità



liquide attraverso dividendi, rimborsi di capitale o l'emissione di debiti o obbligazioni. La somma algebrica di tutti i flussi finanziari di ciascuna categoria rappresenta la variazione netta delle disponibilità liquide avvenuta nel corso dell'esercizio.

Il rendiconto finanziario è uno strumento utile per comprendere la situazione finanziaria dell'azienda e per pianificare le strategie future. Grazie alla sua suddivisione in aree gestionali, consente di individuare eventuali criticità o aree di miglioramento e di prendere decisioni informate per il futuro.

Il Rendiconto per Aree Gestionali è una versione alternativa del Rendiconto Finanziario che si basa sull'analisi del Risultato Operativo invece che sul Risultato Netto. Questo approccio consente di individuare in modo più dettagliato i flussi di cassa generati dalle diverse aree dell'impresa in modo da valutare la loro redditività e la loro capacità di generare liquidità. Le aree gestionali identificate in questo tipo di rendiconto sono diverse e ciascuna rappresenta un aspetto specifico dell'attività dell'impresa:

- area caratteristica formata dal cash flow caratteristico corrente (A) e dal cash flow degli investimenti (B);
- area extra-caratteristica formata dal cash flow extra-caratteristico (C);
- area di finanziamento formata dal cash flow dei finanziamenti (D) e dal cash flow dei soci (E);
- area straordinaria formata dal cash flow straordinario (F);
- area tributaria formata dal cash flow tributario (G).

Per ottenere il cash flow caratteristico corrente (A) si parte dal risultato operativo caratteristico a cui vengono aggiunti i costi e i ricavi non monetari come ammortamenti, accantonamenti e svalutazioni. A questo punto, ottenuto il flusso di circolante della gestione caratteristica corrente che rappresenta l'autofinanziamento dell'azienda, si sommano le variazioni del capitale circolante netto caratteristico che sono formate dall'incremento o il decremento delle rimanenze, dei crediti e dei debiti caratteristici.

Segue il cash flow degli investimenti (B) che è diviso in diverse sezioni, tra cui quella degli investimenti tecnici, dei disinvestimenti tecnici e dell'utilizzo dei fondi. La sezione degli investimenti tecnici comprende gli investimenti in beni strumentali, impianti, macchinari e altri asset tecnologici. Al contrario, la sezione dei disinvestimenti tecnici riporta le entrate generate dalla vendita di tali asset. La sezione dell'utilizzo dei fondi invece mostra come l'azienda abbia impiegato i propri fondi, ad esempio, per pagare debiti o dividendi. Il cash flow degli investimenti viene quindi calcolato sottraendo dal totale delle entrate la somma delle uscite relative agli investimenti tecnici e aggiungendo la somma delle entrate relative ai disinvestimenti tecnici. Il risultato rappresenta l'effettivo flusso di cassa generato dagli investimenti dell'azienda. Questa componente ci permette di avere un monitoraggio oculato degli investimenti che può portare a un miglioramento dei risultati dell'azienda e a una maggiore stabilità finanziaria.

Il cash flow extra-caratteristico (C) rappresenta il flusso di cassa generato o utilizzato dalla gestione degli investimenti extra-caratteristici dell'azienda. Tale flusso di cassa è ottenuto dalla somma degli incassi derivanti da proventi extra-caratteristici, come ad esempio la vendita di beni non di produzione propria o di attività non riferibili all'attività operativa dell'azienda, e dalle uscite relative ai costi di esercizio derivanti dagli investimenti extra-caratteristici, come ad esempio l'acquisto di beni immobiliari o la partecipazione in altre società. Inoltre, il cash flow extra-caratteristico tiene conto degli investimenti netti effettuati dall'azienda in queste attività, ovvero la differenza tra gli investimenti tecnici e i disinvestimenti tecnici relativi all'area extra-caratteristica. In sintesi, il cash flow extra-caratteristico evidenzia la capacità dell'azienda di generare flussi di cassa attraverso attività di investimento non riferibili alla gestione ordinaria dell'impresa. Questo flusso di cassa è particolarmente



importante perché permette all'azienda di finanziare investimenti e progetti futuri senza dover utilizzare le risorse finanziarie generate dall'attività operativa caratteristica.

Il cash flow dei finanziamenti (D) rappresenta l'entrata e l'uscita di denaro legata all'attività di finanziamento dell'azienda. Ci sono diversi elementi che compongono questo indicatore, tra cui l'accensione di nuovi finanziamenti di terzi, il rimborso di finanziamenti esistenti e il pagamento degli interessi passivi. L'accensione di nuovi finanziamenti di terzi rappresenta l'entrata di denaro proveniente da fonti esterne all'azienda, come banche o istituti finanziari, per sostenere l'attività di impresa. D'altra parte, il rimborso di finanziamenti esistenti rappresenta l'uscita di denaro che l'azienda deve effettuare per restituire i debiti contratti in precedenza. Inoltre, il pagamento di interessi passivi rappresenta un altro costo legato all'attività di finanziamento dell'azienda, ovvero il costo che l'azienda deve sostenere per il denaro preso in prestito. Tutti questi elementi concorrono a determinare il cash flow dei finanziamenti. Esso rappresenta la differenza tra gli incassi e le uscite di denaro legate all'attività di finanziamento dell'azienda e può influire significativamente sulla capacità dell'azienda di investire e di crescere nel lungo termine.

Il cash flow dei soci (E) rappresenta la variazione netta delle disponibilità finanziarie tra l'inizio e la fine dell'esercizio generata dalle transazioni con i soci dell'azienda. Questo flusso di cassa può essere positivo o negativo a seconda delle operazioni svolte. L'aumento reale del capitale sociale e i versamenti dei soci rappresentano l'ingresso di nuove risorse finanziarie nell'azienda, aumentando il capitale a disposizione dell'impresa per sostenere le proprie attività. D'altro canto, il rimborso del capitale sociale e la riduzione di riserve rappresentano uscite di risorse finanziarie dall'azienda, così come il pagamento di dividendi che rappresenta una distribuzione di parte degli utili dell'azienda ai propri soci, riducendo di conseguenza le disponibilità finanziarie dell'impresa. Il cash flow dei soci, quindi, tiene conto delle transazioni finanziarie tra l'azienda e i suoi proprietari o azionisti.

Il cash flow straordinario (F) rappresenta una voce di flusso di cassa che include tutti gli eventi non ordinari e non ricorrenti dell'attività dell'impresa. Tra questi eventi possiamo citare le sopravvenienze, ovvero gli introiti imprevisti che derivano da attività non legate alla gestione ordinaria dell'impresa, le liberalità, ovvero le donazioni o le elargizioni in denaro, gli ammanchi di attivo, che si verificano quando il valore delle attività dell'azienda è inferiore a quello dei suoi passivi, gli incassi di crediti di esercizi precedenti, ovvero i proventi relativi a crediti maturati in periodi contabili precedenti e incassati in questo periodo, e molti altri eventi non ricorrenti. Il cash flow straordinario, quindi, non dipende direttamente dall'attività operativa dell'impresa, ma è influenzato da fattori esterni o da eventi eccezionali che possono avere un impatto significativo sulla situazione finanziaria dell'impresa.

Il cash flow tributario (G) rappresenta il flusso di cassa generato dall'attività fiscale dell'azienda. Esso tiene conto principalmente delle imposte sul reddito e di tutte le altre tasse o imposte che non sono direttamente correlate al reddito, come l'imposta di bollo, l'IMU, l'imposta di registro, e così via. In sostanza, il cash flow tributario rappresenta la variazione netta delle passività fiscali dell'azienda, tenendo conto dei pagamenti effettuati e delle imposte maturate nell'esercizio corrente.

Volendo evidenziare le differenze tra le due tipologie di rendiconto finanziario, potremmo affermare che il rendiconto finanziario secondo il principio contabile OIC 10 è un documento contabile formale che fa parte del bilancio di esercizio di un'azienda. Questo tipo di rendiconto è consigliato per tutte le tipologie societarie e segue una struttura ben definita che categorizza i flussi finanziari in tre categorie principali, concentrandosi sulla rappresentazione dettagliata delle variazioni finanziarie. Le informazioni fornite da questo rendiconto sono cruciali per comprendere la solvibilità e la liquidità dell'azienda e per prendere decisioni strategiche.



D'altra parte, il rendiconto per aree gestionali, sembra essere più un documento interno utilizzato per l'analisi delle prestazioni delle diverse aree o divisioni di un'azienda. A differenza del rendiconto finanziario OIC 10, il rendiconto per aree gestionali potrebbe essere più flessibile e adattato alle esigenze specifiche dell'organizzazione. Questo tipo di rendiconto è utile per analizzare e gestire i risultati finanziari di ciascuna area o divisione dell'azienda, offrendo una visione più dettagliata delle loro prestazioni operative interne.

Il confronto tra i due rendiconti, il Rendiconto Finanziario OIC 10 e il Rendiconto per Aree Gestionali, può essere fatto considerando i rispettivi obiettivi principali:

<i>Rendiconto Finanziario OIC 10</i>	<i>Rendiconto per Aree Gestionali</i>
Rappresentazione della situazione finanziaria complessiva: fornisce una visione globale della situazione finanziaria dell'azienda, inclusi flussi di cassa e movimenti finanziari.	Analisi delle prestazioni interne: utilizzato per l'analisi dettagliata delle performance operative delle diverse aree o divisioni dell'azienda.
Conformità a standard contabili e normative: adesione a principi contabili nazionali e internazionali, garantendo trasparenza e coerenza nelle pratiche contabili.	Strumento di gestione interna: serve per il controllo e la pianificazione interna, non essendo vincolato a principi contabili standardizzati.
Comunicazione con stakeholder esteri: destinato ad azionisti, investitori, creditori e autorità di regolamentazione, fornisce una panoramica chiara e regolamentata della situazione finanziaria.	Flessibilità e adattabilità: può essere personalizzato in base alle esigenze specifiche dell'organizzazione, fornendo informazioni rilevanti per la gestione operativa.
Analisi della liquidità e solvibilità: utile per valutare la capacità dell'azienda di generare flussi di cassa e gestire i propri impegni finanziari.	Enfasi sulle performance operative specifiche: si concentra sui ricavi, sui costi e sui risultati finanziari di specifiche aree gestionali, offrendo una visione approfondita dell'efficacia operativa interna.

Le principali differenze possono essere declinate nei seguenti quattro aspetti:

	<i>Rendiconto Finanziario OIC 10</i>	<i>Rendiconto per Aree Gestionali</i>
<i>Ambito di applicazione</i>	È obbligatorio e segue uno schema ben definito	Flessibile e adattabile, utilizzato internamente
<i>Obiettivi principali</i>	Si focalizza sulla situazione finanziaria generale e sulla conformità normativa	Si concentra sulle performance operative interne
<i>Destinatari</i>	È rivolto a stakeholder esterni	È rivolto all'interno dell'organizzazione
<i>Contenuto e dettaglio</i>	È più generalizzato e conforme agli standard contabili	Può offrire dettagli più approfonditi sulle operazioni interne specifiche

8.4 INTERPRETAZIONE DEI DATI DEL RENDICONTO FINANZIARIO

L'interpretazione dei dati del rendiconto finanziario richiede un'attenta considerazione degli assetti societari adeguati. In questo contesto, la corretta analisi finanziaria deve prendere in considerazione non



solo gli aspetti economici, ma anche quelli legati alla struttura organizzativa, amministrativa e contabile dell'azienda. Questo è particolarmente rilevante nel contesto delle normative recenti, come il riformato art. 3 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza.

La valutazione del rendiconto finanziario deve focalizzarsi sui seguenti aspetti chiave:

- analisi del flusso di cassa operativo: è essenziale valutare la capacità dell'azienda di generare liquidità attraverso le proprie operazioni ordinarie. Questo include la valutazione di indicatori come EBITDA e la variazione del capitale circolante netto;
- analisi degli investimenti: gli investimenti devono essere valutati non solo in termini di costo, ma anche in relazione alla loro coerenza con la strategia aziendale e la sostenibilità finanziaria. In questo contesto, è importante considerare l'adeguatezza degli assetti organizzativi amministrativi e contabili;
- finanziamento e struttura del debito: la struttura del debito e le fonti di finanziamento dell'azienda devono essere analizzate in dettaglio, focalizzandosi sulla loro sostenibilità nel medio-lungo termine. La leva finanziaria e i termini dei debiti devono essere valutati alla luce della capacità dell'azienda di generare flussi di cassa;
- indicazioni sul livello di liquidità e solvibilità: la liquidità aziendale e la solvibilità devono essere monitorate attraverso indicatori come il rapporto tra attivo corrente e passivo corrente e il grado di copertura degli interessi;
- rilevanza degli adeguati assetti: nel contesto del nuovo Codice della Crisi, è fondamentale che l'analisi del rendiconto finanziario includa una valutazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili dell'azienda, per garantire che siano adeguati a prevenire situazioni di crisi.

In conclusione, l'interpretazione dei dati del rendiconto finanziario deve essere integrata con una comprensione approfondita degli adeguati assetti societari. Questo approccio consente di identificare non solo la posizione finanziaria attuale dell'azienda, ma anche di prevedere potenziali rischi e opportunità futuri.

8.5 CONCLUSIONI

Il rendiconto per aree gestionali rappresenta uno strumento indispensabile per la corretta valutazione della situazione finanziaria di un'azienda, essendo cruciale nell'identificazione degli adeguati assetti societari. Grazie all'analisi dettagliata dei flussi di cassa, è possibile individuare le fonti principali di liquidità e valutare la capacità dell'azienda di generare profitti e di autofinanziarsi. Questo tipo di analisi consente agli stakeholders dell'impresa, tra cui sono compresi anche i commercialisti, i consulenti finanziari e gli investitori, di avere una visione completa e aggiornata della situazione finanziaria dell'azienda, nonché delle sue strutture organizzative e amministrativo-contabili.

In particolare, il rendiconto per aree gestionali consente di identificare i trend di cassa dell'azienda e di rilevare eventuali situazioni di criticità, con particolare attenzione all'adeguatezza degli assetti societari. Grazie a queste informazioni, gli stakeholder possono prendere decisioni informate sulla gestione dell'impresa, ad esempio decidere se e quando investire in nuove attività o ridurre i costi operativi. Inoltre, il rendiconto per aree gestionali permette di valutare la capacità dell'azienda di autofinanziarsi, ovvero di generare flussi di cassa interni senza dover ricorrere a finanziamenti esterni. Questo è un indicatore importante della solidità finanziaria dell'azienda e della sua capacità di resistere a eventuali shock economici, oltre che della sua conformità agli adeguati assetti societari.

Infine, è importante sottolineare che il rendiconto per aree gestionali rappresenta uno strumento utile non solo per gli stakeholder esterni ma anche per la stessa azienda. Infatti, grazie alla sua analisi



Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Padova



dettagliata dei flussi di cassa, è possibile individuare eventuali inefficienze e aree di miglioramento nella gestione finanziaria dell'azienda, con l'obiettivo di migliorare la sua efficienza e redditività, oltre che assicurare la conformità agli adeguati assetti societari. In definitiva, il rendiconto per aree gestionali rappresenta uno strumento indispensabile per la corretta valutazione della situazione finanziaria di un'azienda, consentendo agli stakeholder di prendere decisioni informate sulla gestione dell'impresa e alla stessa azienda di individuare aree di miglioramento per aumentare la sua efficienza e redditività, nel rispetto degli adeguati assetti societari.



9. TERZO SETTORE - ADEGUATI ASSETTI

La riforma introdotta dal D. Lgs. n. 117/17 (Codice del Terzo settore) e dal D. Lgs. n. 112/17 (Revisione della disciplina in materia di impresa sociale) ha portato delle profonde modifiche al c.d. Terzo Settore introducendo obiettivi comuni volti a perseguire finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale attraverso lo svolgimento di attività di interesse generale e garantendo la democraticità e la trasparenza degli enti coinvolti. Assume, quindi, un'importanza ancora più fondamentale l'organizzazione interna e lo sviluppo di adeguati assetti negli Enti del Terzo Settore (ETS) che dovranno essere rivolti non solo alle finalità civilistiche, come analizzato nei precedenti paragrafi, ma anche alle specifiche finalità solidaristiche e di utilità sociale. Pare infatti evidente nella volontà del Legislatore di procedere ad una "aziendalizzazione" di questi enti, abituati a ragionare in ottiche diverse rispetto agli operatori dell'economia di mercato, imponendo obblighi di trasparenza con l'iscrizione nel Registro Unico Nazionale del Terzo Settore (RUNTS), obblighi di redigere bilanci (anche Sociale) e tenuta scritture contabili e libri sociali obbligatori ed obblighi di dotarsi di "assetti adeguati" secondo la natura e la dimensione dell'ente.

In questo quadro d'insieme ci si dovrà orientare tra tipologie eterogenee di ETS, che a titolo esemplificativo e non esaustivo si riportano di seguito:

- 1) Associazioni non riconosciute o riconosciute;
- 2) Fondazioni;
- 3) Organizzazioni del volontariato (OdV);
- 4) Associazioni di promozione sociale (APS);
- 5) Imprese Sociali, incluse le Cooperative sociali e loro consorzi (I.s. di diritto);
- 6) Reti associative;
- 7) Società di mutuo soccorso;
- 8) Enti religiosi;
- 9) Enti filantropici.

Risulta pertanto fondamentale che la *governance* degli ETS sia composta da figure consapevoli, che conoscano gli obblighi disciplinati dal codice civile e, in particolare dagli articoli 2392, 2393, 2393-bis, 2394, 2394-bis, 2395, 2396 e 2407 nonché dall'articolo 15 del decreto legislativo 27 gennaio 2010, n. 39; essi devono, inoltre, possedere conoscenze specifiche in ordine alla forma giuridica adottata ed alle specifiche restrizioni dettate dalla normativa di riferimento.

Al riguardo, basti pensare che un'attività di interesse generale potrà essere rendicontata per cassa o per competenza in maniera diversa a seconda della dimensione dell'ente ovvero della tipologia (ETS vs Impresa Sociale), con la predisposizione di specifica documentazione (Stato patrimoniale, Rendiconto gestionale, Relazione sulla missione, Bilancio Sociale, etc.); inoltre, si dovranno utilizzare specifici principi contabili (OIC n. 35) ed armonizzare quelli esistenti in ordine alla prospettiva della continuità aziendale (OIC n. 11 – produzione di reddito vs assenza di scopo di lucro).

L'adozione di adeguati assetti organizzativi, contabili ed amministrativi oltre ad essere un obbligo sarà una scelta virtuosa necessaria poiché renderà trasparenti i processi decisionali e doterà la struttura di



credibilità e trasparenza aiutando gli amministratori ad individuare tempestivamente situazioni di crisi prima che avvengano.

Al fine di strutturare l'ETS con un'ideale organizzazione che abbia posto in essere gli opportuni presidi, si riportano di seguito alcuni obblighi di cui si dovrà tenere conto per non incorrere in eventuali provvedimenti:

- 1) l'organo di amministrazione deve effettuare una valutazione prospettica della capacità dell'ente di continuare a svolgere la propria attività. Tale valutazione può essere effettuata predisponendo un budget (di cassa per i dodici mesi successivi alla data di riferimento del bilancio) avente le risorse sufficienti per svolgere la propria attività rispettando le obbligazioni assunte (cfr. OIC n. 35);
- 2) l'organo amministrativo deve verificare il rapporto tra attività secondarie ed attività principali di interesse generale, pena la cancellazione dal RUNTS (ex art. 4 D. Lgs. 117/17);
- 3) l'obbligo di redazione del Bilancio Sociale e di pubblicazione dell'ammontare degli eventuali emolumenti, compensi e corrispettivi a qualsiasi titolo attribuiti agli amministratori, dirigenti ed associati per gli enti con ricavi, rendite, proventi o altre entrate superiori a 1 milione di euro (ex art. 14 D. Lgs. 117/17);
- 4) verifica della non commercialità delle attività di interesse generale, quando queste non sono svolte a titolo gratuito ma dietro versamento di corrispettivi che non superino i costi effettivi (+6%);
- 5) rispetto dell'obbligo assicurativo previsto per i soci volontari e la sola possibilità di rimborsare spese documentate ed effettivamente sostenute (ex art. 17 e 18 D.lgs. 117/17);
- 6) specifici limiti in ordine alle OdV (ex artt. 33 e 34 D.lgs. 117/17) e, in particolare:
 - a) numero di lavoratori retribuiti inferiore al 50% dei numeri dei soci volontari;
 - b) l'organo amministrativo non deve essere retribuito (salvo rimborsi spese effettivamente sostenute);
- 7) verifica del patrimonio minimo per le fondazioni e associazioni riconosciute (si veda studio n. 10-2022/CTS del Consiglio Nazionale del Notariato del 27 ottobre 2022);
- 8) osservanza dell'assenza dello scopo di lucro nelle Imprese Sociali (ex art. 3 D.lgs. 112/17), con particolare riferimento alla corresponsione ad amministratori, sindaci e a chiunque rivesta cariche sociali di compensi individuali non proporzionati all'attività svolta, alle responsabilità assunte e alle specifiche competenze o comunque superiori a quelli previsti in enti che operano nei medesimi o analoghi settori e condizioni;
- 9) osservanza in ordine alla responsabilità amministrativa di cui al D.lgs. 231/01.



Alcuni autori ritengo che al di là degli obblighi legislativi sarà quanto mai opportuno che in relazione alle proprie dimensioni l'ente si doti di un dettagliato organigramma per la chiara attribuzione delle competenze e delle responsabilità dei compiti, di sistemi di risk management (mappatura dei rischi, analisi dei rischi, azioni da intraprendere, comunicazione e formazione), di adeguati flussi informativi di comunicazione e reporting supportati da una generale informatizzazione e contenimento della manualità delle operazioni dell'ente e di dotarsi di sistemi di controllo di gestione legati all'esigenza di assumere decisioni informate collegate a grandezze non monetarie (es. ore di volontariato, fattori ESG, etc.) .

Infine, è importante sottolineare - sempre in ordine al puntuale adeguamento degli assetti organizzativi - la sentenza n. 4418 della Suprema Corte di Cassazione del 10 febbraio 2022 secondo la quale si ritengono assoggettabili gli enti non profit alla normativa in tema di crisi d'impresa di cui al D.lgs. n. 14/2019, laddove l'ente non si limiti ad esercitare un'attività anche istituzionale a titolo gratuito ma ricerca una remunerazione, anche parziale, dei fattori produttivi ovvero dove ci sia una obiettiva economicità della gestione, intesa come proporzionalità tra costi e ricavi (cd. lucro oggettivo).