

# Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: obbligo giuridico alla ricerca di un contenuto tecnico

di Chiara Mancini (\*)

Revisione e controlli

Il Codice della crisi fissa un preciso obbligo giuridico di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati, esteso a tutte le imprese societarie e collettive. Il presente contributo parte dal quadro normativo e dai riferimenti di prassi e di autodisciplina, per proporre una griglia dei “contenuti tecnici minimi” che gli assetti di tutte le imprese dovrebbero rispettare, pur con livelli diversi di complessità e articolazione in funzione di natura e dimensione dell’impresa. Si evidenzia poi come l’istituzione di assetti così articolati rappresenti per gli imprenditori, oltre che un dovere da rispettare, un’opportunità di miglioramento dell’impresa e un possibile “argine preventivo” alle responsabilità.

## Le nuove norme

Il Codice della crisi e dell’insolvenza (1) fissa un preciso obbligo giuridico di istituire assetti adeguati, esteso a tutte le imprese societarie e collettive. Il nuovo art. 2086, comma 2 c.c. (2) prevede infatti per l’imprenditore che opera in forma societaria o collettiva “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”. Il campo di applicazione di tale disposizione è esteso a tutti i tipi societari, con la previsione per ciascuno che “La gestione dell’impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all’art. 2086, secondo comma” (3). Anche l’imprenditore individuale, che pur non è a capo di una organizzazione, deve adottare “misure” (non assetti) idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere le iniziative necessarie per farvi fronte (4).

L’ampia portata della nuova previsione è confermata dalla sua collocazione all’interno delle norme del Codice civile sull’impresa in generale e dalla stessa rubrica dell’art. 2086 c.c., modificata da “Direzione e gerarchia dell’impresa” in “Gestione dell’impresa”. La centralità del dovere di istituire assetti adeguati è ulteriormente rafforzata dai richiami all’interno del Codice della crisi: nei doveri del debitore (5), nel contesto degli strumenti di

### Note:

(\*) Professore a contratto presso l’Università Commerciale L. Bocconi, Dottore Commercialista e Revisore Legale

(1) D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, nel seguito “Codice della crisi”.

(2) Introdotto dall’art. 375 “Assetti organizzativi dell’impresa”, Codice della crisi.

(3) In particolare, l’art. 377 “Assetti organizzativi societari” del Codice della crisi modifica la disciplina delle società di persone (art. 2257 c.c.), delle società per azioni (artt. 2380-bis e 2409-novies c.c.) e delle società a responsabilità limitata (art. 2475 c.c.) con l’inserimento della citata disposizione (“La gestione dell’impresa si svolge ...”).

(4) Art. 3, comma 1, Codice della crisi.

(5) Doveri del debitore, art. 3, comma 2: “L’imprenditore collettivo deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell’art. 2086 del Codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell’assunzione di idonee iniziative”.

allerta (6) e negli obblighi di segnalazione degli organi di controllo (7).

Gli assetti organizzativi attengono all'articolazione e alla definizione di poteri, deleghe di firma, funzioni, competenze e responsabilità; gli assetti amministrativi riguardano le procedure, le direttive e le prassi operative dirette a garantire il regolare svolgimento dell'attività aziendale, nelle sue diverse fasi; all'interno degli assetti amministrativi, gli assetti contabili riguardano il sistema di rilevazione dei fatti di gestione (8).

Il Codice della crisi fissa un principio generale di corretta gestione (9) che va a costituire un preciso dovere, con inevitabile impatto sui profili di responsabilità degli organi sociali. Il "contenuto" di tale obbligo giuridico parrebbe indeterminato e aperto, e comunque riguarda profili prevalentemente tecnici.

Nel tempo dottrina e prassi economico-aziendali hanno progressivamente delineato "cosa serve nell'organizzazione aziendale" per migliorare le *performances*, consolidare il profitto, prevenire i rischi.

Ora, l'introduzione "ad ampio spettro" dello specifico obbligo giuridico di istituire assetti adeguati richiede di tracciare il "contenuto minimo" di tale dovere, in modo compatibile con realtà imprenditoriali fortemente differenziate, e di fissare i parametri tecnici rilevanti nel giudizio di adeguatezza.

È ciò che si propone il presente contributo, senza alcuna pretesa di completezza (10).

## Alcuni "punti fermi" nelle normative già esistenti

Le nuove disposizioni si inseriscono in un contesto normativo che, negli anni, ha progressivamente assegnato ai presidi organizzativi e alla gestione dei rischi un ruolo crescente nella gestione dell'impresa. Gli interventi legislativi e regolatori si sono progressivamente orientati verso la "procedimentalizzazione" dell'attività d'impresa (11).

### Riforma del diritto societario del 2003

Con la riforma del diritto societario del 2003, l'istituzione di assetti adeguati è divenuta preciso obbligo giuridico per le S.p.a., e non più solo buona prassi cui ispirarsi: gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili si pongono come declinazione (fissata dalla norma) dell'obbligo di corretta amministrazione (12)

#### Note:

(6) Strumenti di allerta, art. 12, comma 1: "Costituiscono strumenti di allerta gli obblighi di segnalazione posti a carico dei soggetti di cui agli artt. 14 e 15, finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore dal Codice civile, alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione".

(7) Obblighi di segnalazione degli organi di controllo societari, art. 14: "Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico-finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi di crisi".

(8) Sulla definizione, si vedano: M. Irrera, "L'obbligo di corretta amministrazione e gli assetti adeguati", in *Il nuovo diritto societario nella dottrina e nella giurisprudenza: 2003-2019*, Commentario diretto da G. Cottino - G. Bonfante - O. Cagnasso - P. Montalenti, Zanichelli, 2013, pag. 558; Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (nel seguito, "CNDCEC"), *Principi di comportamento del collegio sindacale di società non quotate*, settembre 2015 (nel seguito, "Norme di comportamento del collegio sindacale"), norme 3.4 e 3.6.

(9) In tal senso, N. Abriani - A. Rossi, "Nuova disciplina della crisi d'impresa e modificazioni del Codice civile: prime letture", in *Le Società*, n. 4/2019, pag. 395, i quali rilevano che l'assetto normativo "vale a individuare nella predisposizione di assetti adeguati il cuore della funzione gestoria, ... Il concetto di organizzazione, che la legge pone da sempre alla base della nozione di impresa e di azienda, viene così precisato, in tutte le imprese collettive, alla predisposizione di 'un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa'".

(10) Nel presente contributo si prescinde da ogni considerazione su settori regolamentati da normative secondarie, quali le società con titoli negoziati in mercati regolamentati, le banche, le assicurazioni e gli altri intermediari finanziari.

(11) Sul tema, A. Toffoletto, in AA.VV., *Diritto delle società. Manuale breve*, Milano, 2008.

(12) In tal senso, M. Irrera, op. cit., pag. 557: "L'obbligo degli assetti organizzativi manifesta l'emersione sul piano giuridico di acquisizioni consolidate delle scienze aziendalistiche. ... La novità è costituita dal fatto che oggi la presenza di assetti adeguati costituisce un obbligo giuridico e non più soltanto un *optional*". Anche, P. Montalenti, "Amministrazione e controllo nelle società per azioni: riflessioni sistematiche e proposte di riforma", *Riv. soc.*, n. 1/2013, pagg. 47 e 48, in base al quale "La riforma del 2003 ha ... elevato i principi di corretta amministrazione a clausola generale di comportamento degli amministratori ... il paradigma degli assetti organizzativi adeguati, assurge a canone necessario di organizzazione interna dell'impresa ... e, conseguentemente, a direttrice fisiologica dell'attività, strumento di tracciabilità dei processi, criterio di valutazione delle responsabilità di amministratori, dirigenti e controllori"; anche V. Buonocore, "Adeguatezza, precauzione,

(segue)

e, più in generale, del dovere di operare con la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico. Agli assetti aziendali è riconosciuto un ruolo strumentale rispetto all'adempimento di taluni doveri degli amministratori; tra gli altri, l'obbligo di agire informati, l'obbligo di adottare gli interventi previsti in caso di perdita del capitale sociale (13) e al verificarsi di una causa di scioglimento della società (14).

Quanto al "contenuto" dell'obbligo di assetti adeguati, la dottrina giuridica ha lamentato un *deficit* normativo, da colmarsi con il riferimento alla normativa secondaria e attingendo alle scienze economico-aziendali.

Peraltro, già l'art. 2381 c.c. fissa per le S.p.a. alcuni "punti fermi" della corretta gestione che impattano necessariamente sugli assetti aziendali, visto il loro ruolo strumentale:

- la strutturazione di un sistema di informazioni condivise e adeguate;
- l'obbligo degli organi delegati di riferire almeno ogni 6 mesi sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo;
- la valutazione del generale andamento della gestione, sulla base della rendicontazione periodica fornita dagli organi delegati;
- l'esame di piani strategici, industriali e finanziari, quando elaborati.

Dunque, il (solo) dettato normativo dell'art. 2381 c.c. impone che gli assetti delle S.p.a. presentino alcuni "contenuti minimi". Gli assetti aziendali devono consentire:

- lo sviluppo di *flussi periodici e articolati di informazioni* tra i diversi organi societari e i centri di responsabilità, aventi ad oggetto (almeno) l'andamento dell'attività, le operazioni di maggior rilievo e la prevedibile evoluzione della gestione;
- l'elaborazione di *bilanci periodici infrannuali e altre reportistiche almeno semestrali* (non sarebbe altrimenti possibile per i delegati riferire almeno ogni 6 mesi sul generale andamento della gestione);
- *l'identificazione e la valutazione dei principali rischi* cui è soggetta l'attività d'impresa (non sarebbe altrimenti possibile per l'organo amministrativo valutare la prevedibile evoluzione della gestione);
- lo sviluppo della *pianificazione economico-finanziaria* (non sarebbe altrimenti possibile per l'organo amministrativo valutare

la prevedibile evoluzione della gestione ed esaminare piani strategici, industriali e finanziari).

L'art. 2381, comma 5, c.c. prevede che l'adeguatezza degli assetti sia valutata in funzione della natura e delle dimensioni dell'impresa. Tale possibilità di "parametrare" il giudizio di adeguatezza, ad avviso di chi scrive, non impatta sui "contenuti minimi" sopra identificati, che permangono, bensì (solo) sul livello e sulle modalità di articolazione tecnica dei medesimi.

### **D.Lgs. n. 231/2001**

Un ulteriore riferimento significativo è costituito dalla disciplina della responsabilità amministrativa degli enti (D.Lgs. n. 231/2001), che fissa la responsabilità dell'ente quale conseguenza di una "colpa di organizzazione", intesa come violazione del dovere di adottare cautele organizzative e strumenti di controllo interno idonei a prevenire la commissione di reati. Il presupposto per l'esenzione dalla responsabilità è che l'ente, prima della commissione dell'illecito, abbia adottato efficacemente un modello di organizzazione e gestione idoneo a prevenire reati e abbia nominato un organismo, con il compito di vigilare su funzionamento e osservanza del modello, nonché di curarne l'aggiornamento (15).

Le regole dei modelli che l'impresa è chiamata ad adottare devono essere volte a:

- mappare le aree in cui è più radicato il rischio di reato;
- riconoscere le modalità operative attraverso le quali vengono commessi gli illeciti;
- individuare le specifiche regole cautelari che minimizzano il rischio di reato (tra l'altro, nella gestione delle risorse finanziarie);
- predisporre adeguati meccanismi di controllo interno sulla funzionalità del modello e sulla necessità di adeguamenti;
- prevedere un sistema disciplinare per sanzionare i comportamenti devianti;

#### **Note:**

(continua nota 12)

gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi terzo e quinto, del Codice civile", in *Giur. comm.*, n. 1/2006.

(13) Artt. 2446 e 2447 c.c. per le S.p.a. e artt. 2482-bis e 2482-ter c.c. per le S.r.l.

(14) Art. 2485 c.c.

(15) Art. 6, comma 1, D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231.

assicurare il funzionamento di meccanismi di *whistleblowing* (16).

Ora, vi sono precise differenze funzionali tra gli “adeguati assetti” ex Codice civile e i modelli organizzativi ex D.Lgs. n. 231/2001. I primi sono funzionali alla “corretta gestione” del rischio dell’attività d’impresa (c.d. rischio economico), proprio nel presupposto della sua assunzione (il rischio è intrinseco all’attività imprenditoriale e ineliminabile); i modelli organizzativi ex D.Lgs. n. 231/2001 sono finalizzati a “minimizzare” o “eliminare” il rischio che una condotta adottata nella gestione integri una violazione di norme di legge o regolamentari (c.d. rischio giuridico) (17).

Ciò posto, comunque i principi che informano l’elaborazione dei modelli organizzativi ex D.Lgs. n. 231/2001 rappresentano, ad avviso di chi scrive, validi canoni di riferimento anche per delineare il “contenuto minimo” dell’obbligo di adeguati assetti fissato dal Codice civile.

In particolare, appaiono significativi i seguenti principi:

- analisi del funzionamento dei principali processi aziendali e loro tracciabilità;
- identificazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi;
- organizzazione gerarchica, con formalizzazione dei sistemi di delega e delle regole di firma;
- segregazione di ruoli, compiti e responsabilità (con distinzione tra chi decide, chi autorizza, chi esegue e chi controlla);
- informazione e *reporting* degli organi aziendali;
- definizione dei controlli e la loro integrazione.

## Le finalità degli adeguati assetti nel Codice della crisi: la chiave per delinearne il “contenuto minimo”

Quali sono gli elementi innovativi apportati dalle norme del Codice della crisi sugli adeguati assetti?

Due appaiono le novità più significative:

- a) il dovere di istituire assetti adeguati è esteso a tutti gli imprenditori societari e collettivi (non più alle sole S.p.a.);
- b) gli assetti sono finalizzati “anche” alla rilevazione anticipata della crisi e della perdita di continuità aziendale, per consentire l’adozione degli interventi necessari per il

superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale (18).

Quanto al punto *sub a)*, si conferma e rafforza l’evidenza che l’istituzione di assetti adeguati costituisce un principio generale di corretta gestione. L’ambito soggettivo di applicazione si estende a tutte le società, anche unipersonali, e a tutte le imprese esercitate in forma collettiva (19). Anche l’imprenditore individuale deve adottare “misure” (non assetti) idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere le iniziative necessarie per farvi fronte (20).

Quanto al punto *sub b)*, per la prima volta il legislatore assegna esplicitamente alcune finalità agli assetti aziendali; ciò contribuisce a fissarne i parametri tecnici di adeguatezza e a tracciare il “contenuto minimo” di tale dovere. In particolare, gli assetti sono adeguati se idonei *ex ante* (nelle diverse realtà aziendali) a intercettare tempestivamente gli indicatori di crisi e di perdita di continuità aziendale e consentire l’adozione degli interventi necessari per il relativo superamento e recupero.

### Note:

(16) Sul tema e, in particolare, su principi e linee guida essenziali dei modelli ex D.Lgs. n. 231/2001 e loro funzione di prevenzione, si rinvia ad ASSONIME, “Prevenzione e governo del rischio di reato: la disciplina 231/2001 e le politiche di contrasto all’illegalità nell’attività d’impresa”, *Note e studi*, n. 5/2019; inoltre, CNDCEC-ABI-CNF-Confindustria, *Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l’attività dell’organismo di vigilanza e prospettive di revisione del D.Lgs.231*, febbraio 2019.

(17) In tal senso, M. Maugeri, “Note in tema di doveri degli amministratori nel governo del rischio di impresa (non banca)”, in *Orizzonti di diritto commerciale*, 2014, pagg. 8-10.

(18) Art. 2086, comma 2, c.c.: “... 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”.

(19) M.S. Spolidoro, “Note critiche sulla ‘gestione dell’impresa’ nel nuovo art. 2086 c.c. (con una postilla sul ruolo dei soci)”, in *Riv. soc.*, 2019, pag. 262, rileva che gli obblighi si estendono anche agli enti del Terzo settore e a ogni realtà definibile come impresa che sia imputabile a una collettività di persone, più o meno personificata e indipendentemente dall’appartenenza al genere società. Secondo l’Autore, un’interpretazione ragionevole impone di andare al di là del confine segnato dalla locuzione “in forma collettiva”, in modo da comprendere anche le imprese riferibili a enti non collettivi, quali ad esempio le fondazioni.

(20) Art. 3, comma 1, Codice della crisi.

La *crisi* è definita come “lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l’insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate” (21). Sono indicatori di crisi “gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario”, che la norma ritiene rilevabili mediante indici che misurino:

- la sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi;
- le prospettive di continuità aziendale per l’esercizio in corso;
- la sostenibilità degli oneri dell’indebitamento con i flussi di cassa che l’impresa è in grado di generare;
- l’adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi.

Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi (22), espressi, tra l’altro, da debiti per retribuzioni scaduti da almeno 60 giorni pari a oltre la metà dell’ammontare complessivo mensile delle retribuzioni, ovvero da debiti verso fornitori scaduti da almeno 120 giorni superiori all’ammontare dei debiti non scaduti (23).

La *perdita di continuità aziendale* non è definita nel Codice della crisi, ma da norme su bilancio, principi contabili e di revisione. La prospettiva della continuità aziendale rientra tra i postulati di bilancio; in particolare, l’art. 2423-bis, comma 1, n. 1, c.c. prevede che la valutazione delle voci di bilancio sia fatta nella prospettiva della continuazione dell’attività. In sede di bilancio, la direzione aziendale deve dunque operare una “valutazione prospettica della capacità dell’azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio” (24). Il principio di revisione ISA 570 elenca eventi e circostanze che, considerati individualmente o nel loro complesso, possono far sorgere dubbi sulla predetta capacità; si tratta di indicatori finanziari, gestionali e di altro tipo, la cui rilevanza segnaletica va complessivamente valutata, tenendo conto anche di altri fattori potenzialmente “mitiganti” il rischio (25). L’orizzonte temporale da considerare è un periodo futuro di almeno 12 mesi, senza che ciò esima dal considerare ed esaminare eventi o circostanze successivi a tale periodo, già noti e che

### Note:

(21) Art. 2, comma 1, Codice della crisi.

(22) Art. 13, comma 1, Codice della crisi. Per l’approfondimento sugli indici elaborati dal CNDCEC in forza dell’art. 13, comma 2, si rinvia a M. Ghitti - R. Zappella, “Gli strumenti di allerta della crisi: dagli indici del CNDCEC agli strumenti gestionali di visione prospettica”, sempre in questa *Rivista* n. 1/2020.

(23) Art. 24, comma 1, Codice della crisi.

(24) OIC 11 “Postulati di bilancio”, punto 22 e, in senso coerente, IAS 1 “Presentazione del bilancio”, punti 25 e 26. Il Principio OIC 11 prosegue indicando che, nei casi in cui, a seguito di tale valutazione prospettica, siano identificate significative incertezze in merito a tale capacità, nella nota integrativa dovranno essere chiaramente fornite le informazioni relative ai fattori di rischio, alle assunzioni effettuate e alle incertezze identificate, nonché ai piani aziendali futuri per far fronte a tali rischi ed incertezze. Dovranno inoltre essere esplicitate le ragioni che qualificano come significative le incertezze esposte e le ricadute che esse possono avere sulla continuità aziendale.

(25) ISA 570 “Continuità aziendale”, punto A.3. Indicatori gestionali: intenzione della direzione di liquidare l’impresa o di cessare le attività; perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione; perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti; difficoltà con il personale; scarsità nell’approvvigionamento di forniture importanti; comparsa di concorrenti di grande successo. Indicatori finanziari: situazione di *deficit* patrimoniale o di capitale circolante netto negativo; prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine; indizi di cessazione del sostegno finanziario da parte dei creditori; bilanci storici o prospettici che mostrano flussi di cassa negativi; principali indici economico-finanziari negativi; consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività utilizzate per generare i flussi di cassa; difficoltà nel pagamento di dividendi arretrati o discontinuità nella distribuzione di dividendi; incapacità di pagare i debiti alla scadenza; incapacità di rispettare le clausole contrattuali dei prestiti; cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori, dalla condizione “a credito” alla condizione “pagamento alla consegna”; incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

Altri indicatori: capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità del capitale ad altre norme di legge, come i requisiti di solvibilità o liquidità per gli istituti finanziari; procedimenti legali o regolamentari in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimento cui l’impresa probabilmente non è in grado di far fronte; modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l’impresa; eventi catastrofici contro i quali non è stata stipulata una polizza assicurativa ovvero contro i quali è stata stipulata una polizza assicurativa con massimali insufficienti.

La rilevanza di tali eventi o circostanze può spesso essere attenuata da altri fattori. Ad esempio, il fatto che un’impresa

(segue)

possano far sorgere dubbi significativi sulla continuità aziendale.

Crisi e perdita di continuità aziendale non rappresentano nozioni coincidenti. La crisi è una situazione di incapacità temporanea di assolvimento regolare delle obbligazioni nel breve termine (6 mesi), che, secondo la prospettiva economico-aziendale, si manifesta quale conseguenza derivante (congiuntamente o alternativamente) da una gestione aziendale non redditizia, da una struttura patrimoniale disequilibrata, da un peso eccessivo del costo dell'indebitamento rispetto alla redditività operativa aziendale, da uno squilibrio tra tempistiche di incasso e di pagamento, da uno squilibrio strategico. La perdita di continuità aziendale riguarda le previsioni di sviluppo dell'attività in un arco temporale più ampio (12 mesi) e può presentarsi anche in assenza di crisi, quale conseguenza di fattori non riflessi (almeno inizialmente) nei dati economico-finanziari; ad esempio, modifiche normative, scelte della direzione, dinamiche di gruppo, dinamiche di mercato, controversie e dissidi che riguardano i vertici societari.

Sotto il profilo tecnico, la rilevazione della crisi *“richiede, oltre all'esame in chiave dinamica, anticipatoria e prospettica di indicatori bilancistici significativi nel caso di specie (anche ulteriori rispetto a quelli suggeriti dal CNDCEC), ... un'analisi attenta e approfondita delle cause che concorrono a generare le condizioni di squilibrio e ... una valutazione dei punti di forza e di debolezza strategici e operativi dell'impresa”*, passaggi questi necessari per identificare tempestivamente gli interventi idonei a porre rimedio alla crisi/perdita di continuità aziendale (26).

Quali dunque i “contenuti minimi” che devono presentare gli assetti aziendali per essere idonei (*ex ante*) a intercettare tempestivamente gli indicatori di crisi e di perdita di continuità aziendale e consentire l'adozione degli interventi necessari per il relativo superamento e recupero?

- *Corretto funzionamento “ordinario” in condizioni fisiologiche.*

Gli assetti, nella prospettiva fissata dal legislatore e coerentemente con l'impostazione economico-aziendale, sono strumenti operativi di corretta gestione fisiologica (non patologica), con funzione prognostica, preventiva (prima che risolutiva) e di cautela; gli assetti, dunque, sono regole organizzative, procedure e modelli, funzionali anzitutto a

garantire il corretto ed efficace svolgimento della gestione, che devono funzionare “ordinariamente”, a prescindere e comunque prima del verificarsi di situazioni di crisi/perdita di continuità aziendale (27).

- *Identificazione, misurazione e monitoraggio costanti dei rischi cui è soggetta l'attività della specifica impresa.*

Parte integrante ed essenziale dell'assetto organizzativo è il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, necessario per consentire la rilevazione in via preventiva degli sviluppi della gestione e dei rischi suscettibili di provocare una situazione di crisi/perdita di continuità aziendale (28).

- *Prospettiva del c.d. forward looking e pianificazione economico-finanziaria.*

La crisi e la perdita di continuità aziendale attengono a una visione prospettica dell'attività d'impresa, volta a individuare squilibri in un arco temporale futuro di 6-12 mesi e oltre; per prevenire e rilevare

### Note:

(continua nota 25)

non sia in grado di saldare i debiti ordinari può essere compensato da un piano della direzione volto al mantenimento di adeguati flussi di cassa con strumenti alternativi, quali la cessione di attività, la rinegoziazione dei termini di pagamento dei prestiti o l'aumento di capitale. Analogamente, la perdita di un importante fornitore può essere attenuata dalla disponibilità di un'adeguata fonte alternativa di approvvigionamento.

(26) A. Provasoli - M. De Buglio, “Rilevazione tecnica della crisi d'impresa: strumenti a disposizione e loro limiti”, in questa *Rivista*, n. 1/2020.

(27) In tal senso, anche G. Verna, “Strumenti per il nuovo assetto organizzativo delle società”, in *Le Società*, n. 8-9/2019, pag. 930. P. Benazzo, “Il Codice della crisi di impresa e l'organizzazione dell'imprenditore ai fini dell'allerta: diritto societario della crisi o crisi del diritto societario?”, in *Riv. soc.*, 2019, pag. 284, osserva che “anche sul piano normativo si prende atto e si attesta che il momento della crisi e della possibile perdita di continuità aziendale costituisce una fase fisiologicamente endemica alla vita dell'impresa e che, dunque, un assetto organizzativo, per potersi dire compiutamente adeguato, debba essere in grado di continuamente monitorare l'insorgere di indicatori della crisi e di tempestivamente reagire al fine della loro immediata gestione e soluzione”.

(28) ASSONIME, Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti di allerta, circolare n. 19 del 2 agosto 2019, pag. 24: “Con la nuova formulazione dell'art. 2086, il dovere di rilevare i rischi di crisi e il correlato obbligo di rendere adeguato l'assetto organizzativo, al fine di intercettare i sintomi di crisi, assumono un rilievo giuridico autonomo e diretto per tutte le società e gli altri imprenditori collettivi”.

tempestivamente tali situazioni, si deve adottare un approccio prognostico e prospettico, da sempre ritenuto essenziale da dottrina e prassi aziendalistiche per la diagnosi e la gestione della crisi d'impresa (29), oggi specificamente richiesto dal nuovo dettato normativo. Adeguati assetti devono prevedere una pianificazione economico-finanziaria, con identificazione delle possibili variazioni di risultato al modificarsi delle variabili critiche in funzione dei rischi attesi; attenzione accentuata va posta sulle previsioni di flussi di cassa (30). Si rende poi necessaria la verifica periodica delle previsioni con i dati consuntivi e il loro conseguente aggiornamento.

- *Misurazione periodica e sistematica dell'efficienza dell'attività imprenditoriale e degli indicatori espressivi degli equilibri aziendali (strategico, reddituale, patrimoniale e finanziario).*

Assetti contabili adeguati devono prevedere l'elaborazione periodica di reportistiche gestionali e contabili e l'analisi periodica dei punti di forza e di debolezza dell'impresa. In tale contesto si inserisce anche la verifica periodica degli indici elaborati dal CNDCEC in forza dell'art. 13, comma 2, Codice della crisi, da integrarsi con altri indicatori ritenuti significativi ai fini del monitoraggio degli equilibri aziendali e dell'analisi delle cause di eventuali squilibri (art. 13, comma 3 e ulteriori). Risulta altresì necessaria la verifica degli ulteriori indici previsti dall'art. 24 Codice della crisi: rapporto tra debiti per retribuzioni scaduti da almeno 60 giorni e ammontare complessivo mensile delle retribuzioni; rapporto tra debiti verso fornitori scaduti da almeno 120 giorni e debiti non scaduti.

Quanto alle tempistiche di elaborazione delle reportistiche gestionali-contabili e di monitoraggio periodico di indicatori e indici, la definizione di crisi e di indicatori della crisi richiedono una verifica almeno ogni 6 mesi. Peraltro, l'art. 24 del Codice della crisi considera "tempestiva" l'iniziativa del debitore volta a prevenire l'aggravarsi della crisi (condizione per il riconoscimento di misure premiali) solo se viene proposta domanda di accesso ad una delle procedure del Codice della crisi o viene formulata istanza di composizione assistita dalla crisi, rispettivamente, entro 6 e 3 mesi rispetto a quando si

verifica alternativamente: l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 60 giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni; l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 120 giorni superiori all'ammontare dei debiti non scaduti; il superamento, nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre 3 mesi, degli indici di crisi elaborati dal CNDCEC o altri ulteriori (31). Tale previsione richiede dunque un monitoraggio di indicatori e indici di crisi da svolgersi con periodicità inferiore ai 3 mesi; la frequenza peraltro, in presenza di indici prossimi alle soglie di rilevanza, dovrà essere maggiore (32).

### Il "contenuto minimo" degli adeguati assetti: una possibile linea tecnica attuativa

Visti il quadro normativo novellato dal Codice della crisi e i riferimenti di prassi economico-aziendale e di autodisciplina nel tempo elaborati, nel seguito si traccia una griglia di canoni tecnici "minimi" che gli assetti di ogni impresa dovrebbero rispettare per essere adeguati. Si tratta di una proposta tecnica sintetica; per lo sviluppo di ciascun punto si rinvia ad altri contributi di approfondimento, anche nel corpo della presente Rivista.

- a) ***Chiara identificazione di funzioni aziendali, compiti, deleghe, responsabilità, linee***

#### Note:

(29) CNDCEC, Informativa e valutazione nella crisi d'impresa, Linee guida, ottobre 2015, pagg. 17 e 18: "un'impostazione *backward looking*, basata sull'esperienza passata cristallizzata nei prospetti contabili, risulta insufficiente poiché non consente di scontare le aspettative di evoluzione futura dell'azienda. ... Va accordata preferenza ad un'ottica prospettica e di programmazione. In pratica, solo una pianificazione a medio termine può rilevare in modo efficace uno stato di crisi, confermandone la definitività o anticipandone gli esiti. ... In ogni caso, i piani industriali dovrebbero sempre essere accompagnati da un'accurata analisi di scenari alternativi (*stress test*) che, accanto all'ipotesi - prudenziale - di base, contemplan i flussi previsionali associati ad una potenziale evoluzione peggiorativa (analisi *worst*) delle principali variabili macroeconomiche, di settore ed economico-finanziarie d'azienda".

(30) Sul punto, si rinvia a G. Barletta - M. Comoli, "Il rendiconto finanziario come chiave di lettura dello stato di salute dell'impresa", in questa *Rivista*, n. 1/2020.

(31) Artt. 24 e 25 Codice della crisi.

(32) In tal senso, anche CNDCEC, Gli indici dell'allerta ex art. 13, comma 2, Codice della Crisi e dell'Insolvenza, Bozza del 19 ottobre 2019.

**di dipendenza gerarchica, e conseguenti poteri autorizzativi e di firma** (33).

Appaiono necessari: la redazione di un organigramma aziendale con identificazione di funzioni, compiti e linee di responsabilità; l'esercizio dell'attività decisionale e direttiva da parte dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri. La struttura decisionale aziendale deve poi essere coerente con le deleghe e le procure formalizzate.

Si tratta di un tassello prioritario ed essenziale all'interno di qualsiasi realtà imprenditoriale, a prescindere da natura e dimensioni, le quali potranno incidere (solo) sulla complessità dell'articolazione e sulla numerosità dei livelli gerarchici.

Risulta inoltre opportuna la segregazione dei compiti di supervisione strategica, gestione e controllo e, in linea generale, la separazione, integrazione e contrapposizione delle diverse funzioni. Nelle piccole imprese, peraltro, la separazione di compiti e ruoli potrà essere limitata (34).

**b) Procedimentalizzazione dei principali processi aziendali e previsione di idonei flussi informativi** (35).

Appaiono necessari: la presenza, l'aggiornamento e la diffusione di chiare direttive o (più opportunamente) procedure e manuali operativi scritti che descrivano le modalità di esecuzione delle principali "fasi" dell'attività aziendale, con indicazione di compiti, passaggi operativi e di controllo. Nel contesto delle suddette direttive/procedure, è necessario prevedere flussi informativi completi, tempestivi, attendibili ed efficaci, possibilmente con codificazione dei contenuti minimi e delle tempistiche, tra gli organi sociali e anche tra uffici e organi.

La modesta dimensione dell'impresa può determinare una minor formalizzazione di procedure, mansionari e flussi informativi minimi da garantire; ciò, peraltro, rischia di pregiudicare la chiarezza e l'univocità delle direttive impartite. La mancata formalizzazione, inoltre, impedisce di dimostrare documentalmente *ex post* la fissazione di procedure, con evidenti impatti sui profili di responsabilità.

**c) Adeguata assegnazione di ruoli, compiti e responsabilità in base alle competenze a svolgere le funzioni assegnate** (36).

**d) Identificazione e monitoraggio dei rischi d'impresa, presenza e integrazione del sistema di controllo interno** (37).

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative che consentono l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi aziendali. Il sistema di controllo interno, per essere adeguato, deve permettere la chiara identificazione dei principali fattori di rischio e consentirne il monitoraggio e la corretta gestione; esso, inoltre, deve essere integrato nei più generali assetti organizzativi e di governo societario (38).

**Note:**

(33) Riferimenti a conferma di tale "canone minimo" sono: Norme di comportamento del collegio sindacale, norma 3.4; principi di elaborazione dei modelli organizzativi ex D.Lgs. n. 231/2001.

(34) Con specifico riguardo ai modelli organizzativi ex D.Lgs. n. 231/2001, ASSONIME, Note e studi, n. 5/2019, pag. 18, osserva che "in una simile realtà in cui risalta la semplicità della struttura organizzativa, il modello organizzativo potrà efficacemente essere adottato nei confronti dei dipendenti e il compito di vigilare sull'osservanza dello stesso essere adeguatamente assolto dall'organo amministrativo, come previsto dall'art. 6, comma 4". Tale annotazione pare potersi estendere, in generale, agli assetti organizzativi dell'impresa di piccole dimensioni.

(35) Riferimenti a conferma di tale "canone minimo" sono: Norme di comportamento del collegio sindacale, norma 3.4 (che prevede: "sussistenza di procedure che assicurano ... la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi generati anche con riferimento alle società controllate; presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento ed effettiva diffusione"); principi di elaborazione dei modelli organizzativi ex D.Lgs. n. 231/2001.

(36) Cfr. Norme di comportamento del collegio sindacale, norma 3.4.

(37) Riferimenti a conferma di tale "canone minimo" sono: l'art. 2381 c.c. e il novellato art. 2086 c.c.; Borsa Italiana, Comitato per la *Corporate Governance*, Codice di Autodisciplina, luglio 2018 (nel seguito, "Codice di autodisciplina"), principio 7; Norme di comportamento del collegio sindacale, norme 3.4 e 3.5; principi di elaborazione dei modelli organizzativi ex D.Lgs. n. 231/2001.

(38) Per approfondimenti sul sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, si rinvia a L. Magnano San Lio - N. Zanghi, "La governance dei rischi: attualità e prospettive", sempre in questa *Rivista*, n. 1/2020, dove si legge: "Un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato deve ... contemplare al suo interno un modello di governo dei rischi e i relativi presidi di controllo che coinvolgano, nell'ottica del principio di *accountability*, le funzioni aziendali che operano nelle tre linee di controllo ovvero, in prima battuta, le funzioni operative (superando l'oramai anacronistica ripartizione tra funzioni che gestiscono il *business* e funzioni che effettuano i controlli), le funzioni

(segue)

È da sempre unanimemente riconosciuto che il sistema di controllo interno e di gestione del rischio aziendale costituisca un tassello essenziale degli assetti organizzativi di ogni impresa, a prescindere dalle sue dimensioni (39). Le nuove norme del Codice della crisi sigillano la centralità della nozione di rischi aziendali, la necessità di identificarli, valutarli e monitorarli. Infatti, solo con la mappatura e il controllo dei rischi è possibile svolgere una valutazione prognostica sull'attività d'impresa. L'approccio c.d. *risk based* assurge a riferimento necessario nella valutazione dell'adeguatezza degli assetti organizzativi, nell'impostazione dei controlli d'impresa e nella valutazione delle responsabilità degli organi sociali (40).

e) **Pianificazione economico-finanziaria e controllo di gestione** (41).

Appare necessaria l'elaborazione di documenti sull'andamento prospettico dell'attività aziendale, che fissino obiettivi, strategie e andamento economico-finanziario atteso, il monitoraggio di tali documenti, la verifica degli scostamenti e il conseguente aggiornamento. L'orizzonte temporale di riferimento deve essere almeno di 12 mesi, ma possibilmente più ampio (3-5 anni). In tale ambito, appaiono necessari almeno il *budget* annuale e il piano dei flussi di cassa, aggiornato ogni 6 mesi (42). La predisposizione di tali documenti, tra l'altro, si rende necessaria per la valutazione di alcune voci di bilancio (43).

Nel contesto della pianificazione economico-finanziaria appare necessaria, in via preliminare, l'identificazione delle "variabili chiave" del risultato aziendale della specifica impresa (c.d. *key performance indicators*) e il loro monitoraggio, anche attraverso l'analisi di dati della contabilità analitica (controllo di gestione), oltre alla costante valutazione di punti di forza e di debolezza strategici e operativi dell'impresa. Identificati i principali fattori di rischio, occorre poi misurarne il potenziale impatto sull'andamento economico-finanziario atteso e

formulare così la pianificazione in differenti scenari (*base, worst e best case*).

**Note:**

(continua nota 38)

specialistiche di secondo livello (rispetto alla natura e al livello di rischio) e infine la funzione di *internal audit* (suggerito di un modello operativo in grado di orientare gli sforzi e le risorse aziendali a generare valore di lungo periodo, per gli azionisti e per tutti gli *stakeholder*)".

(39) Tra tutti, P. Montalenti, "Amministrazione e controllo nella società per azioni: riflessioni sistematiche e proposte di riforma", in *Riv. soc.*, 1/2013, pag. 48, il quale rileva che "segmento, e fulcro, degli assetti organizzativi adeguati è il sistema di controllo interno, che costituisce lo snodo cruciale dell'articolazione del potere d'impresa e delle regole di responsabilità. L'obbligatorietà del sistema di controllo interno deve essere riconosciuta come principio di diritto societario comune in quanto elemento necessario ai fini dell'adeguatezza della struttura organizzativa della società, sia pure con caratteri di maggiore o minore complessità in ragione della dimensione e della tipologia dell'impresa".

(40) Si rinvia per approfondimenti a L. Magnano San Lio - N. Zanghi, op. cit.; M. Centonze, "Codice della crisi e responsabilità del collegio sindacale: alla ricerca di nuovi argini", sempre in questa *Rivista*, n. 1/2020.

Sul tema appare utile richiamare quanto indicato nel Codice di autodisciplina (commento al principio 7), in quanto ritenuto valido in linea generale per tutte le imprese, evidentemente con declinazioni applicative differenti: "Il sistema dei controlli rappresenta uno degli snodi cruciali della *governance*... Due premesse di carattere generale appaiono opportune. La prima è che la moderna concezione dei controlli ruota attorno alla nozione di rischi aziendali, alla loro identificazione, valutazione e monitoraggio... La seconda premessa... è che un sistema dei controlli, per essere efficace, deve essere "integrato": ciò presuppone che le sue componenti siano tra loro coordinate e interdipendenti e che il sistema, nel suo complesso, sia a sua volta integrato nel generale assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società".

(41) Riferimento univoco a conferma di tale "canone minimo" (oltre all'art. 2381 c.c.) è costituito dal novellato art. 2086 c.c. Quanto alla prospettiva temporale da adottare, il Codice di autodisciplina nel principio n. 1 "Ruolo del consiglio di amministrazione" prevede che gli amministratori agiscono e deliberano... perseguendo l'obiettivo prioritario della creazione di valore per gli azionisti in un orizzonte di medio-lungo periodo. Nei criteri applicativi del medesimo principio, vengono indicati, tra gli altri: l'esame e l'approvazione di piani strategici, industriali e finanziari.

(42) In tal senso, G. Verna, op. cit., pag. 932, il quale parla di "strumentalità contabile minima" costituita da bilancio d'esercizio, bilancio al termine del primo semestre, *budget* annuale, *revised budget* al termine del primo semestre, prospetto di flussi di cassa aggiornato almeno ogni 6 mesi e indicatori significativi. Si rinvia per approfondimenti a M. Ghitti - R. Zappella, op. cit., G. Barletta - M. Comoli, op. cit.

(43) In particolare, Principio OIC 9 "Svalutazioni per perdite durevoli di valore delle immobilizzazioni materiali e immateriali".

- f) **Completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione, con produzione di situazioni contabili infrannuali e misurazione periodica di indicatori e indici di bilancio significativi nel caso specifico (con frequenza inferiore ai 3 mesi)** (44).

Appare necessaria la tenuta della contabilità in forma corretta, completa rispetto agli adempimenti di legge, attendibile quanto a risultanze. Le nuove norme del Codice della crisi impongono il tempestivo aggiornamento dei dati contabili, in modo da consentire l'esame con periodicità inferiore ai 3 mesi di situazioni contabili infrannuali e la verifica, con la medesima periodicità, degli indici di crisi fissati dagli artt. 13 e 24, eventualmente integrati da altri indicatori ritenuti significativi e comunque espressivi degli equilibri aziendali (strategico, economico, patrimoniale e finanziario). La frequenza, peraltro, in presenza di indici prossimi alle soglie di rilevanza, dovrà essere maggiore.

La norma prevede che il giudizio di adeguatezza degli assetti aziendali sia "parametrato" e "proporzionato" alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Rilevano cioè sia fattori legati alla complessità e articolazione della realtà aziendale (ad esempio, numero di dipendenti e collaboratori, reparti, sedi), sia alla tipologia di attività svolta che, di volta in volta, può richiedere maggior "procedimentalizzazione" e controlli per specifiche funzioni e fasi dell'attività (45). La differenziazione da caso a caso delle aree da attenzionare, regolamentare e monitorare maggiormente è proprio esito della valutazione del rischio di cui si è detto sopra. Permane peraltro, ad avviso di chi scrive, la necessità che gli assetti in tutte le realtà aziendali presentino i "contenuti minimi" sopra delineati, pur con gradi differenti di articolazione e complessità, che divengono rilevanti ai fini dell'espressione del giudizio di adeguatezza.

### L'impatto sulle responsabilità, tra business judgment rule e possibile "argine preventivo"

La previsione di uno specifico obbligo giuridico per gli amministratori di istituire assetti adeguati ha fatto interrogare sull'impatto in termini

di compressione della c.d. *business judgment rule*, ossia del canone che vuole insindacabile in sede giudiziale il merito delle scelte gestorie (46): l'inadeguatezza degli assetti costituisce autonoma fonte di responsabilità per gli amministratori?

Prescindendo da valutazioni di natura prettamente giuridica, ad avviso di chi scrive, la prospettiva dovrebbe essere invertita, chiedendosi se e come l'adeguatezza *ex ante* degli assetti possa ancorare il giudizio di responsabilità a dati tecnico-oggettivi e così (eventualmente) arginarne il perimetro (47).

#### Note:

(44) Riferimenti significativi a conferma di tale "canone minimo" sono: gli artt. 2381 e 2086 c.c.; l'art. 13 del Codice della crisi; Norme di comportamento del collegio sindacale, norma 3.6.

(45) Cfr., tra gli altri, R. Perotta - L. Bertoli, "Assetti organizzativi, piani strategici, sistema di controllo interno e gestione dei rischi. La *corporate governance* a dieci anni dalla riforma del diritto societario", in *Rivista dei Dottori Commercialisti*, n. 4/2013; gli Autori portano l'esempio di una società operante in un settore chimico, nella cui organizzazione dovranno occupare particolare rilievo le funzioni dedicate alla tematica ambientale e alla *compliance* alla relativa normativa; quello di una società caratterizzata da un ciclo attivo e/o da un ciclo passivo contraddistinti da numerose controparti, la quale dovrà avere una articolazione delle strutture commerciali e amministrative adeguate alla dimensione internazionale e alla numerosità degli operatori.

(46) Tra gli altri, M. Maugeri, op. cit. Sul tema, R. Rordorf, "Doveri e responsabilità degli amministratori di società di capitali in crisi", in *Le Società*, 2013, rileva che "le scelte imprenditoriali sono insindacabili, pur se abbiano provocato o concorso ad aggravare la crisi dell'impresa, lo stesso non può dirsi ogni qual volta tali negative conseguenze siano riconducibili, in tutto o in parte, ad un difetto di organizzazione dell'impresa medesima". Secondo M. Irrera, op. cit., pag. 563, in considerazione della natura strumentale degli adeguati assetti rispetto a taluni dei più importanti doveri specifici degli amministratori, il rapporto tra assetti adeguati e dovere di amministrare in modo corretto è il seguente: "la mancata predisposizione dei primi vale comunque ad integrare, rappresentando uno strumento, anzi il principale di essi, per l'adempimento del secondo, una responsabilità autonoma degli amministratori". Sul tema, anche N. Abriani - A. Rossi, op. cit.; L. Benedetti, "L'applicabilità della *business judgment rule* alle decisioni organizzative degli amministratori", in *Riv. soc.*, 2019; V. De Sensi, "Adeguati assetti organizzativi e continuità aziendale: profili di responsabilità gestoria", in *Riv. soc.*, 2017.

(47) In tal senso, M. Irrera, op. cit., pag. 564, secondo il quale "L'obbligo degli assetti adeguati ossia la presenza di un funzionante sistema organizzativo, amministrativo e contabile, idoneo... a consentire una verifica preventiva di efficienza ed efficacia delle scelte di gestione, può giocare un ruolo determinante nell'individuazione di un solido criterio a cui ancorare la responsabilità degli amministratori".

La difesa di amministratori (anzitutto non esecutivi e privi di deleghe) e sindaci nell'ambito di azioni di responsabilità potrebbe forse beneficiare dell'allegazione documentata di assetti aziendali articolati in coerenza con i riferimenti normativi, regolatori e le *best practice* codificate, evidenziando, a titolo meramente esemplificativo, che:

- l'articolazione di funzioni, compiti, responsabilità e deleghe e la segregazione delle funzioni erano chiare, formalizzate e in fatto attuate;
- esistevano procedure e mansionari scritti riferiti alle principali fasi dell'attività aziendale; è documentabile (nei verbali, nella corrispondenza o in altri documenti) che si è provveduto a mappare, misurare e monitorare i principali rischi aziendali, con una valutazione propria dell'amministratore sul rischio complessivamente accettabile;
- il flusso informativo trasmesso all'amministratore era articolato e forniva, in forma scritta firmata, tutte le informazioni rilevanti ai fini dell'assunzione della decisione;
- con specifico riguardo allo stato di salute dell'impresa, l'amministratore aveva a disposizione documenti contabili periodici, con conteggio degli indicatori della crisi e di altri indicatori sugli equilibri aziendali, unitamente a piani previsionali, aggiornati periodicamente in funzione degli scostamenti registrati.

Alcuni recenti interventi giurisprudenziali parrebbero confermare il riferimento agli assetti aziendali quali "cautele preventive" che possono arginare le responsabilità: Cassazione penale del 25 settembre 2018, n. 54640, nella quale si afferma che il presupposto della responsabilità dell'impresa, a prescindere dal soggetto che ha commesso il reato, è sempre l'assenza di un assetto ispirato da regole cautelari destinato ad assicurare l'azione preventiva; Tribunale di Catanzaro, Sez. Impr., ordinanza del 16 novembre 2018 (48), in base alla quale l'insindacabilità del merito delle scelte di gestione trova un limite nella valutazione di ragionevolezza delle stesse, da compiersi sia *ex ante*, sia tenendo conto della mancata adozione delle cautele, delle verifiche e delle informazioni preventive normalmente richieste per la scelta in questione e della

diligenza mostrata nell'apprezzare i margini di rischio connessi all'operazione da intraprendere.

Dunque, l'adozione di assetti aziendali "cautelari" volti ad assicurare un'azione preventiva (tra l'altro della crisi o della perdita di continuità aziendale), le verifiche e le informazioni preventive richieste e assunte dall'amministratore (proprio grazie al corretto funzionamento degli assetti) potrebbero (forse) costituire argini tecnici alle responsabilità.

### **Le conclusioni: gli adeguati assetti, da obbligo giuridico a opportunità per gli imprenditori**

Il Codice della crisi fissa un preciso obbligo giuridico di istituire assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati, esteso a tutte le imprese societarie e collettive. È un dovere che ha impatto sui profili di responsabilità degli organi sociali e che, se non correttamente adempiuto (assetti non adeguati), può rappresentare una fonte autonoma di responsabilità.

I requisiti che gli assetti aziendali devono rispettare attengono a profili prevalentemente tecnici. Per la definizione degli assetti aziendali, si rende, pertanto, necessaria la collaborazione tra giuristi, consulenti tecnici e imprenditori. Il presente contributo parte dal quadro normativo e dai riferimenti di prassi e di autodisciplina, per proporre una griglia dei "contenuti tecnici minimi" che gli assetti di tutte le imprese dovrebbero rispettare, pur con livelli diversi di complessità e articolazione in funzione della natura e della dimensione dell'impresa.

Ma proprio i "contenuti tecnici minimi" qui delineati rappresentano, nella prospettiva tecnico-aziendalistica, regole di buona gestione elaborate "a favore dell'imprenditore" (non per punirlo), per garantire (a tutela di soci e amministratori) il corretto ed efficiente svolgimento dell'attività sociale, migliorare le *performances*, consolidare il profitto, prevenire rischi di commissione di atti illeciti, prevenire situazioni di

#### **Nota:**

(48) Commentata da P. Pototschnig, "Responsabilità degli amministratori e questioni ricorrenti alle prime luci del Codice della crisi d'impresa", in *Le Società*, n. 6/2019.

crisi e adottare, in loro presenza, gli opportuni interventi per superarle. L'adozione di assetti aziendali così articolati rappresenta un elemento di apprezzamento dell'azienda nei rapporti con i suoi interlocutori esterni (anzitutto, sistema creditizio e potenziali investitori). Inoltre, l'adeguatezza degli assetti aziendali

può (forse) rappresentare un "argine tecnico" (preventivo) alle responsabilità degli organi sociali.

In conclusione, il nuovo obbligo giuridico ad ampio raggio, oltre che un dovere da rispettare, rappresenta un'opportunità di miglioramento dell'impresa.

### LIBRI

## Excel per prevenire la crisi

di L. Giacomazzo, Edizione 2019, Ipsoa Editore, pagg. 180, € 35,00



Il volume fornisce un modello predittivo per prevenire le crisi aziendali. Si tratta di un sistema di controllo in Excel per prevenire crisi dovute a errate valutazioni strategiche e di gestione e per evitare che decisioni o azioni vengano adottate troppo tardivamente conducendo così al default. Il modello si allinea ai dettami del D.Lgs. 14/2019, in termini di crisi di impresa.

È destinato a PMI e professionisti che vogliono guidare l'azienda basando le proprie decisioni su solide basi numeriche e su un'attenta pianificazione strategica. Nella seconda edizione è stato introdotto un importante capitolo che spiega le tecniche di valutazione per la Business Diligence, che potrà essere applicata a start up o a core business già avviati.

Il volume offre sperimentate tecniche di analisi e modelli da utilizzare sia nel caso di start-up che nel caso di avvio di nuovi prodotti o di mantenimento dei volumi.

### IL CD-ROM

Il CD ROM è un software di semplice utilizzo, un sistema unico messo a punto

in Excel che raccoglie sistematicamente diversi modelli di analisi utili tanto al professionista quanto all'analista d'azienda. L'utente caricando i dati di bilancio e poche altre informazioni permette al sistema di creare in automatico il piano delle vendite e degli investimenti, il piano strategico, il business plan, i rendiconti economici, patrimoniali e finanziari e gli indicatori, tra i quali quelli citati negli indicatori del Codice di Crisi di impresa. I report, esportabili dall'utente, sono tra di loro collegati e consentono l'esatta lettura della situazione dell'azienda. Il sistema è orientato alle PMI commerciali e produttive, start-up comprese, e permette di sorvegliare l'andamento aziendale mettendo in luce le aree di criticità, prevenendo così situazioni di crisi.

### Per informazioni e acquisti

- **Servizio Informazioni Commerciali Ipsoa**  
Tel. 02.82476794 - fax 02.82476403
- **Agenzie Ipsoa di zona**  
([www.ipsoa.it/agenzie](http://www.ipsoa.it/agenzie))
- **shopwki.it**