

INFORMAZIONI NON FINANZIARIE

# **Le informazioni non finanziarie per la descrizione degli adeguati assetti**

---

PATRIZIA RIVA

SIMONE ACCETTURA

Le nuove regole di *governance* introdotte dal Codice della Crisi rimarcano la responsabilità dell'imprenditore di rendicontare sulle attività svolte per dotarsi dei necessari organismi e presidi. È indispensabile individuare i criteri più adatti, per caratteristiche della società, per l'istituzione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

### **Le nuove regole di governance introdotte dal Codice della Crisi**

L'introduzione, ad opera del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCI), del secondo comma dell'art. 2086 Codice civile, già in vigore dal 16 marzo 2019, ha imposto all'imprenditore nuove regole di *governance*.

Tale norma dispone infatti che l'imprenditore istituisca 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.

L'art. 3 del Codice della Crisi, in vigore dal 15 luglio 2022, inoltre, esplicita la funzione e le caratteristiche degli assetti di cui è richiesta l'istituzione, prevedendo che questi debbano consentire di rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, verificare la non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità e ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'art. 13, comma 2.

Il Codice della Crisi, quindi, da un lato, rimarca la **responsabilità degli amministratori** delle società nell'attuare un **sistema di governance** quale presupposto per consentire di disporre non soltanto di informazioni storiche, ma anche e soprattutto di informazioni prospettive affidabili, che consentano di anticipare l'emersione della crisi. La necessità di poter valutare in modo anche formalizzato le prospettive aziendali è richiesta anche per le imprese individuali. In questa ottica, le informazioni non finanziarie strutturalmente *forward looking* e tipicamente extracontabili consentono di tenere opportunamente conto delle situazioni che potrebbero verificarsi in futuro, nonché dei molteplici rischi a cui l'impresa è soggetta.

Dall'altro lato, per gli amministratori, si pone la necessità di **rendicontare** nei documenti societari e, dunque, nelle PMI, principalmente in sede di redazione del bilancio di esercizio, a parere di chi scrive indipendentemente

dal fatto che il medesimo sia redatto o meno in forma abbreviata<sup>1</sup>, sulle attività svolte per mappare i propri fabbisogni e per dotarsi dei necessari organismi e presidi. In tale contesto, l'adozione di informazioni non finanziarie per la descrizione degli aspetti di *governance* costituisce un'attività imprescindibile per lo sviluppo di un'efficace interazione tra realtà aziendale e *stakeholder* di riferimento.

Le suddette necessità di rendicontazione assumono rilevanza anche sotto il profilo della responsabilità giuridica. Risulta infatti fondamentale che gli amministratori esplicitino i criteri di progettazione e di realizzazione degli assetti e precisino le caratteristiche dell'azienda che hanno portato a considerare adeguate le soluzioni prescelte. Tali informazioni, tra cui molte di natura non finanziaria, devono essere atte a dimostrare l'adozione di comportamenti che risultino in linea con il generale dovere di diligente gestione e faranno da riferimento per gli aggiornamenti e i riadeguamenti degli assetti che certamente, nel corso della vita dell'azienda, si renderanno necessari in risposta alle dinamiche esterne e aziendali.

---

### **La responsabilità degli amministratori per l'inottemperanza alla cura degli adeguati assetti**

L'art. 378 del Codice della Crisi ha espressamente reintrodotta, all'art. 2476, comma 6, Codice civile, l'azione dei creditori sociali per le società a responsabilità limitata. In precedenza, era consolidata la giurisprudenza che ammetteva l'applicazione analogica dell'art. 2394 Codice civile alle società a responsabilità limitata, tuttavia tale norma veniva utilizzata per lo più in sede fallimentare. I casi in cui l'azione dei creditori sociali veniva esercitata *in bonis*, infatti, risultano limitati a causa del fatto che il presupposto di cui al comma 2, relativo all'insufficienza del patrimonio sociale al soddisfacimento dei creditori, è stato spesso identificato con la sussistenza di un indebitamento superiore all'attivo<sup>2</sup>.

Con l'entrata in vigore del CCI, l'azione dei creditori sociali potrebbe trovare maggiore applicazione anche nel periodo *in bonis*, ed in particolare in sede di adesione a soluzioni concordate regolatorie della crisi. In tale contesto, se la situazione di falcidia dei crediti fosse riconducibile all'inottemperanza del dovere degli organi sociali di istituire e curare il

---

1. Si rinvia sul tema del bilancio abbreviato a P. Riva, "La compatibilità tra bilancio abbreviato e clausola generale del bilancio, il caso delle *holding* finanziarie", in *Modulo 24* Bilancio e Non Financial

Reporting, Il Sole 24 Ore, giugno 2022.

2. P. Riva, G. Corno, "Il ruolo del Consiglio di Amministrazione (CdA)", in *Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF*, Egea, 2020.

funzionamento degli adeguati assetti, i creditori pregiudicati potrebbero utilmente esercitare l'azione di responsabilità allo scopo di conseguire dagli stessi organi sociali a titolo di risarcimento del danno la parte di credito falciata. Potrebbero quindi chiedere conto all'amministratore dell'adempimento dell'obbligo inerente alla conservazione del patrimonio sociale dalla specifica ottica dell'istituzione degli assetti adeguati, verificando, in particolare, le iniziative intraprese dallo stesso amministratore per rilevare tempestivamente la crisi e superarla<sup>3</sup>.

In dottrina come in giurisprudenza, il dovere di **istituire adeguati assetti societari** viene sempre più spesso associato al periodo fisiologico dell'avvio, dello sviluppo e della crescita della vita societaria e **non solo alla fase patologica della crisi d'impresa**. In particolare, è stato affermato che la mancata adozione di adeguati assetti societari costituisce una grave irregolarità dell'organo gestorio (rilevante ai fini della revoca dello stesso e della nomina dell'amministratore giudiziario) non tanto quando l'impresa versi già in una situazione di crisi, quanto piuttosto nella fase in cui la stessa presenti ancora una situazione di equilibrio economico e finanziario. Del resto, una volta manifestatasi la crisi, sfuma la gravità dell'adozione di adeguati assetti e viene in massimo rilievo, invece, la mancata adozione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per fronteggiarla<sup>4</sup>. Nella fase fisiologica dell'attività d'impresa, sono svariati gli elementi che possono risultare significativi per la rilevazione di irregolarità, dannose per la società, con riferimento all'istituzione e al mantenimento di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Si pensi, ad esempio, che l'inerzia dell'organo amministrativo nell'attività di recupero di crediti di ingente importo, che di per sé costituisce una condotta irregolare, può essere causata dalla più ampia irregolarità data dall'assenza di una misura - associabile all'assetto contabile - finalizzata a rilevare le posizioni delle controparti contrattuali, monitorarne la solvibilità e approntare adeguate misure per conservare e tutelare i crediti<sup>5</sup>.

In tale contesto, è indispensabile per l'organo amministrativo individuare, sin dall'inizio del proprio incarico, i **criteri più adatti**, in base alle **caratteristiche della società**, non solo per l'istituzione di **adeguati assetti**, ma altresì per **rendicontare** sulla coerente progettazione, sull'implementazione e sul funzionamento degli stessi.

---

3. A. Palma, "La responsabilità degli amministratori verso i creditori sociali (art. 2394 Codice civile): la nuova frontiera della responsabilità degli organi sociali, dopo l'entrata in vigore del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza", in *Il Sole 24 Ore*, 26 luglio 2022.

4. Tribunale di Cagliari, Sezione specializzata per le Imprese, decreto 19 gennaio 2022.

5. F. Aliprandi, A. Turchi, "Spunti operativi sugli adeguati assetti alla luce della recente pronuncia del Tribunale di Cagliari", in *Diritto della Crisi*, 12 aprile 2022.

### Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti

Il legislatore indica il requisito di **adeguatezza degli assetti** rispetto alla “natura” e alla “dimensione” dell’impresa.

La **natura dell’impresa** consiste nella sua capacità di coordinamento di attività integrate, che, in chiave strategica, può essere individuata nella “catena del valore”, ovvero nella filiera di processi coordinati di tipo commerciale, produttivo, logistico, amministrativo, progettuale, sia all’interno, sia all’esterno dei confini aziendali.

La **dimensione dell’impresa** è solo uno dei fattori - insieme alla numerosità e alla varietà dei prodotti e servizi offerti, dei marchi, dei clienti, delle aree geografiche, dei canali di vendita - che concorrono alla configurazione della complessità aziendale, la quale rappresenta il criterio maggiormente rilevante dal punto di vista del fabbisogno organizzativo. Si pensi, ad esempio, che un’azienda fortemente integrata verticalmente avrà assetti organizzativi, amministrativi e contabili differenti da quelli di un’azienda diversificata per prodotti, per aree geografiche o per canali di vendita, mentre un’azienda che opera nel territorio con servizi alla clientela o distribuzione al dettaglio troverà adeguata una struttura organizzativa a succursali<sup>6</sup>.

Ogni impresa, pertanto, in funzione delle proprie **dimensioni**, dei **mercati in cui opera** e dei **prodotti e servizi commercializzati**, si contraddistingue per avere **esigenze informative differenti** dalle altre, strettamente correlate alle proprie **peculiarità** e inevitabilmente rappresentate anche da **informazioni di natura non finanziaria**<sup>7</sup>. Tali esigenze informative trovano ulteriore articolazione nella descrizione di ciascuno degli assetti aziendali.

L’**assetto amministrativo** può essere riferito agli strumenti/sistemi di pianificazione e controllo, quali piani, *budget* e *reporting*, e alle procedure per il loro utilizzo<sup>8</sup>. Dall’assetto amministrativo dipende pertanto la produzione delle informazioni necessarie al *management* aziendale per prendere decisioni, monitorare la gestione e analizzarne i risultati<sup>9</sup>. L’adeguatezza degli assetti amministrativi sarà conseguentemente rilevabile, tra le altre, nella composizione della strumentazione utile alla gestione integrata

---

6. P. Bastia, “Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese: criteri di progettazione”, in *Ristrutturazioni Aziendali*, 27 luglio 2021.

7. Fondazione OIBR, “Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI”, *Quaderno n. 7*, aprile 2022.

8. Gruppo di Studio Diagnosi precoce e crisi di impresa, *Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani*, marzo 2021.

9. A. Panizza, “Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: aspetti (teorici ed) operativi”, in *Ristrutturazioni Aziendali*, Ilcaso.it, 11 agosto 2021.

dell'azienda, nella composizione dell'organico, nella dotazione di *software* completi e aggiornati, nell'impianto procedurale, nei supporti per le gestioni delle anagrafiche, delle archiviazioni, dei protocolli dei documenti in arrivo, degli scadenziari e così via. Costituiscono ulteriori elementi di valutazione dell'adeguatezza dell'assetto amministrativo, a titolo esemplificativo, l'ormai indispensabile, in quanto richiesta dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza, periodica redazione di un *budget* di tesoreria, di strumenti di natura previsionale, di una situazione finanziaria giornaliera, di un piano industriale e l'utilizzo di strumenti di *reporting*.

L'**assetto contabile** può essere definito come il sistema di rilevazione dei fatti aziendali finalizzato alla rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria aziendale. Il sistema contabile può estendersi da un livello minimale di mera tenuta della contabilità generale obbligatoria, per la formazione del bilancio d'esercizio, fino a un sistema più complesso, che preveda anche la tenuta della contabilità analitica, d'esercizio e/o per progetti o per commessa.

L'**adeguatezza della contabilità generale** può essere valutata considerando il livello di competenza delle risorse professionali, la capacità del *software* gestionale in uso di soddisfare le esigenze informative e l'adozione di appropriate procedure interne, l'idoneità del piano dei conti utilizzato di rappresentare con chiarezza e sufficiente grado di dettaglio la situazione economica e patrimoniale dell'impresa, la corretta applicazione dei principi contabili adottati e la corretta tenuta dei libri contabili.

La **contabilità analitica** ha come base i dati provenienti dalla contabilità generale, i quali però vengono integrati e declinati avendo come obiettivo la rilevazione del dato al momento del consumo di un prodotto/ servizio (momento tecnico e non finanziario) e la rilevazione del dato per destinazione e non per natura. La contabilità analitica è considerata un importante strumento informativo e decisionale aziendale, poiché consente la valutazione di ogni singola area aziendale ed esamina i risultati raggiunti rispetto agli obiettivi fissati. Di conseguenza, permette la formulazione di scelte strategiche in riferimento sia ai singoli comparti aziendali, sia alla gestione nel suo complesso. È pertanto sia uno strumento informativo, sia un mezzo utile nell'interpretazione dei fenomeni aziendali.

La presenza di un sistema di contabilità analitica diviene di notevole **importanza**, poiché è in grado di intersecare elementi derivanti dalla contabilità generale a dati extracontabili, originando un flusso informativo di dettaglio capace di supportare il *management* nelle diverse scelte strategiche. La contabilità analitica presenta la massima articolazione, in quanto esprime costi e margini di redditività per prodotti, mercati, aree, posizioni organizzative: il grado di articolazione delle informazioni sarà tanto maggiore, quanto più elevata sarà non solo la dimensione dell'azienda,

ma il suo grado di complessità, rappresentato dalla numerosità dei prodotti, dei clienti, del personale interno<sup>10</sup>.

Nel perseguimento degli obiettivi della contabilità analitica, risulta determinante l'implementazione di **sistemi di costing**, i quali sono in grado di offrire una visione di ampio dettaglio dei fenomeni aziendali, per singole operazioni o aggregati. L'analisi dei costi che viene effettuata nell'ambito della contabilità analitica si discosta infatti dalle informazioni che possono pervenire dalla contabilità generale, la quale offre una visione ormai "storica" dei fatti di gestione. Il sistema di *costing* consente, tra le altre cose, di misurare le marginalità di singole aree di prodotto o *business*, riscontrando inefficienze o contrazioni, quindi permette di agevolare le decisioni di *marketing & product mix*, identificando le aree che apportano le marginalità migliori e riscontrando quelle che generano marginalità negative, sviluppando anche analisi preventive e valutando l'incidenza dei costi, e consente di rilevare valori attribuibili alle rimanenze finali di prodotti, materie e semilavorati.

Tra le informazioni utili per la valutazione dell'**adeguatezza degli assetti contabili** sono annoverabili, a titolo esemplificativo, le competenze professionali, l'analiticità dei centri di costo, l'applicazione del *direct costing*, del *full costing* o dell'*activity based costing* quale metodo di calcolo dei costi di prodotto<sup>11</sup>.

L'**assetto organizzativo**, nella sua accezione più ampia, attiene alle modalità di organizzazione del disegno imprenditoriale e include la configurazione della *corporate governance* aziendale, e quindi la definizione delle modalità di articolazione e funzionamento degli organi di amministrazione e di controllo, e la configurazione delle variabili organizzative intese come struttura organizzativa e sistemi operativi. Nell'ambito di tale accezione, vengono inclusi sia le attività e i controlli relativi all'operato degli organi di governo, sia le attività e i controlli relativi all'operato dei soggetti che si occupano della gestione aziendale in esecuzione degli obiettivi definiti dagli amministratori e dei poteri da questi delegati.

L'**adeguatezza dell'assetto organizzativo** non può prescindere da un'idonea articolazione e composizione degli organi di amministrazione e controllo, nonché dalla chiara definizione delle linee di sviluppo strategico in considerazione dei rischi individuati.

Altro requisito imprescindibile di adeguatezza della struttura organizzativa è rappresentato dalla sua formalizzazione, dalla conoscenza e dalla concreta applicazione della stessa struttura nell'azienda. In termini

---

10. P. Bastia, *op. cit.*

11. Fondazione OIBR, *op. cit.*

pratici, la lettura dell'organigramma dovrebbe consentire una chiara comprensione delle diverse unità organizzative e dei relativi legami di tipo gerarchico.

### Conclusioni, l'approccio per la selezione delle informazioni non finanziarie

L'obbligo a carico dell'organo amministrativo di istituire assetti organizzativi ha assunto una significativa rilevanza pratica a seguito dell'introduzione, da parte del CCI, del secondo comma dell'art. 2086 Codice civile. Tale obbligo risulta volto a ottenere l'“**effetto virtuoso di una disclosure della crisi accelerata**”<sup>12</sup>, al fine di rendere possibile una **reazione** in una fase di difficoltà in cui è ancora possibile tutelare l'interesse di tutti gli *stakeholder* coinvolti, tra cui, ad esempio, i creditori e i lavoratori. Diventa pertanto opportuno sia per gli organi amministrativi, sia per i controllori, non solo valutare l'esistenza e l'efficacia degli assetti interni, basandosi su un'attenta ponderazione dei dati qualitativi, ma anche rendicontare gli *stakeholder* sul tema, così da trasmettere anche all'esterno informazioni utili a comprendere l'effettiva *compliance* con le richieste normative. Un simile meccanismo di *disclosure* può dimostrarsi utile agli amministratori anche per supportare eventuali richieste di rendicontazione *ex post* nell'ambito di eventuali contenziosi impostati in situazioni di *turnaround* o di liquidazione giudiziaria.

Nel processo di individuazione delle informazioni necessarie per rendere comprensibili, e visibili verso l'esterno, i presidi e gli strumenti utilizzati nell'ambito della triplice dimensione organizzativa, amministrativa e contabile, ogni impresa dovrà tenere conto delle caratteristiche, delle dimensioni e della complessità aziendale, modulandosi secondo un criterio di **proporzionalità**.

Sebbene quindi, alla luce di tale presupposto, appaia non utilmente effettuabile un esercizio di definizione puntuale di *set* di informazioni precostituiti applicabili in maniera acritica dalle imprese, risulta tuttavia possibile definire **modelli di approccio metodologico** funzionali all'individuazione di indicatori non finanziari e finanziari per il test di adeguatezza degli assetti gestionali d'impresa.

Un simile intento è stato recentemente perseguito dall'**Organismo Italiano di Business Reporting** (OIBR), che, nel mese di **aprile 2022**, ha pubblicato il documento “**Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI**”, realizzato da un ampio gruppo di lavoro

---

12. P. Vella, *L'allerta nel codice della crisi e dell'insolvenza alla luce della direttiva (UE) 2019/1023*, in Ilcaso.it, 2019.

composto da accademici e professionisti. Ad esito del proprio studio, il documento propone una matrice contenente una selezione di indicatori individuati per ciascuna delle macro dimensioni aziendali trattate, tra cui sono presenti gli assetti organizzativi, gli assetti amministrativi e gli assetti contabili. Si riporta di seguito una sintesi delle macro aree identificabili per la descrizione degli indicatori individuati per le dimensioni in esame.

---

**Assetti organizzativi**

- › Amministrazione
- › Vigilanza
- › Controllo interno
- › Revisione

---

**Assetti amministrativi**

- › Risultati economici
- › Clienti
- › Prodotti/servizi
- › Personale
- › Sedi e infrastrutture

---

**Assetti contabili**

- › *Framework* normativo di riferimento
- › Sistema di contabilità generale
- › Sistema di contabilità analitica
- › *Software* e sistema informativo

All'approfondimento delle declinazioni delle informazioni non finanziarie nelle dimensioni degli assetti organizzativi, degli assetti amministrativi e degli assetti contabili saranno rispettivamente dedicati appositi articoli di prossima pubblicazione in questa Rivista.

*Pubblicato on line il 12 ottobre 2022*

---

**Gli autori  
di questo articolo**

---

**PATRIZIA RIVA**  
Professore Associato  
Università del Piemonte  
Orientale. Dottore  
Commercialista e Revisore  
Legale in Milano e Monza.

---

**SIMONE ACCETTURA**  
Borsista Università del  
Piemonte Orientale - Dottore  
Commercialista in Milano e  
Monza.