

CORPORATE GOVERNANCE

Assetti organizzativi, le informazioni non finanziarie per comunicare l'adeguatezza

PATRIZIA RIVA

SIMONE ACCETTURA

Gli amministratori devono rendicontare nei documenti societari le attività aziendali per mappare i propri fabbisogni relativi alle modalità di organizzazione del disegno imprenditoriale e configurazione della *corporate governance*. Le informazioni non finanziarie consentono di tenere opportunamente conto delle situazioni che potrebbero verificarsi in futuro, nonché dei rischi a cui l'impresa è soggetta.

L'approccio per la selezione delle informazioni non finanziarie

Nella precedente pubblicazione su questo portale¹ si è avuto modo di sottolineare l'importanza per gli organi amministrativi e per gli organi di controllo societario non solo di valutare l'esistenza e l'efficacia degli assetti, ma anche di rendicontare gli *stakeholder* sul tema. Per perseguire tali obiettivi gli organi societari possono opportunamente fare ricorso all'utilizzo e all'esame di informazioni non finanziarie, in quanto queste, attesa la loro natura *forward looking* e extracontabile, consentono di tenere opportunamente conto dei molteplici rischi a cui l'impresa è soggetta.

Nel processo di individuazione delle informazioni necessarie per rendere comprensibili e visibili verso l'esterno i presidi e gli strumenti utilizzati ai fini dell'adozione di adeguati assetti, ogni impresa dovrà tenere conto delle caratteristiche, delle dimensioni e della complessità aziendale, modulandosi secondo un criterio di proporzionalità.

Per questo motivo appare non utile e non effettuabile un esercizio di definizione puntuale di set di informazioni precostituiti applicabili in maniera acritica da ogni impresa.

Risulta invece possibile definire modelli di approccio metodologico funzionali all'individuazione di indicatori appropriati, come quello proposto dall'Organismo Italiano di Business Reporting (OIBR) nel documento "Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI"² che identifica alcune macro aree, di seguito sintetizzate, per la descrizione degli indicatori individuati nell'ambito degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

1. Riva P., Accettura S., "Le informazioni non finanziarie per la descrizione degli adeguati assetti", in *Modulo 24: Bilancio e Non Financial Reporting*, Il Sole 24 Ore, 12 ottobre 2022.

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

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 informativi

Il presente articolo è dedicato all'approfondimento del ruolo delle informazioni non finanziarie nella comunicazione sull'adeguatezza degli assetti organizzativi.

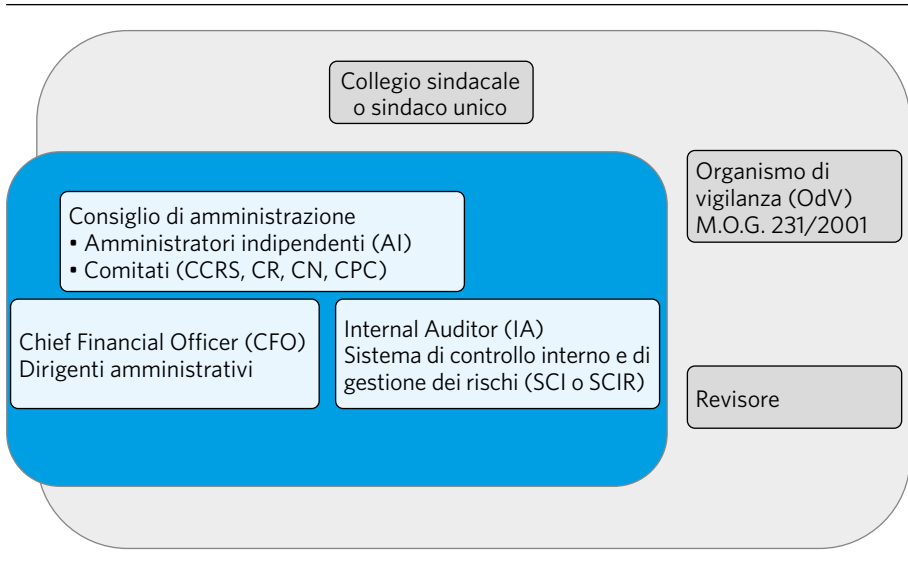
La centralità degli assetti organizzativi

L'assetto organizzativo, nella sua accezione più ampia, attiene alle modalità di organizzazione del disegno imprenditoriale ed 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 ed i controlli relativi all'operato degli organi di governo, sia le attività ed 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 delegati³.

Una *corporate governance* adeguata è considerata condizione necessaria per il mantenimento della azienda in situazione di *going concern*, in quanto consente l'individuazione e la gestione più consapevole dei rischi che strutturalmente caratterizzano il contesto aziendale. Tali rischi dovranno essere compresi in modo tempestivo al fine di prevenire e se necessario affrontare i fattori di crisi,

3. SIDREA, "Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani", 2021.

anche alla luce dei nuovi obblighi derivanti dall'entrata in vigore del Codice della Crisi dell'impresa e dell'Insolvenza. Nella figura seguente si espone il modello di governo aziendale di tipo tradizionale da prevedersi in situazione di *going concern*, che illustra le *best practices* alla base di un buon governo societario.



L'evoluzione dei principi di governance per le società quotate e l'applicazione alle PMI mediante il principio di proporzionalità

L'evoluzione dei principi e delle norme che regolamentano l'attività di società quotate, e la previsione della loro adozione, con criteri di proporzionalità e flessibilità, anche a società di minori dimensioni, favoriscono valutazioni sulla possibilità di prevedere una sempre più diffusa applicazione delle regole di buon governo inizialmente concepite per la governance di società quotate. Il Codice di Corporate Governance 2020 diffuso dal Comitato per la *Corporate Governance* mediante pubblicazione sul sito di Borsa Italiana, in sostituzione del precedente Codice di Autodisciplina, presenta una spiccata vocazione in questo senso. Inoltre il Codice di CG pone in evidenza rilevanti

4. V. commento al Codice di CG di Assonime, che guida la Segreteria Tecnica del Comitato per la *Corporate Governance*.

aspetti legati alla sostenibilità⁴, e di conseguenza alla rilevanza delle informazioni non finanziarie. Il Codice di Governance intende infatti stimolare le società quotate ad adottare strategie sempre più orientate alla sostenibilità dell'attività d'impresa. Il documento insiste sull'idea che compito prioritario dell'organo di amministrazione è perseguire non il successo dell'impresa ma il successo sostenibile dell'impresa, definito come l'obiettivo di creare valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti tenendo conto degli interessi degli *stakeholder* rilevanti per la sua attività. L'orientamento del Codice di CG ai principi di flessibilità e di proporzionalità fa sì che l'approccio sopra descritto possano estendersi con maggiore dinamismo anche alle realtà aziendali di medie e piccole dimensioni⁵.

Altro aspetto rilevante attiene all'articolazione della funzione di "controllo" e della funzione di "vigilanza". La verifica dell'esatto adempimento degli obblighi in capo agli amministratori spetta all'organo di controllo societario, ossia al solo collegio sindacale, chiamato ad esercitare il potere di vigilanza. La funzione di revisione legale è distinta dal ruolo di vigilanza svolto dal collegio o dal sindaco unico, anche se è la citata funzione di revisione è esercitabile dal medesimo collegio, se composto da revisori iscritti nell'apposito registro, o sindaco unico per le società non tenute alla redazione del bilancio consolidato.

È indispensabile ricordare, per chiarezza, che il soggetto incaricato della funzione di revisore non è organo di controllo societario, e la distinzione fra le due funzioni e i relativi obblighi è fondamentale per individuare con precisione i diritti e i doveri dei soggetti coinvolti che sono professionisti esperti dotati di specifici requisiti professionali. L'attribuzione chiara dei compiti permette il corretto funzionamento del sistema dei controlli, consente di individuare i principi e le linee guida di riferimento applicabili nell'esercizio delle rispettive funzioni e conseguentemente permette di determinare le responsabilità di chi le svolge, senza commistioni pericolose.

La supposta eccessiva onerosità dei controlli per le realtà più piccole non trova pertanto ragione di esistere, sia alla luce dell'importante distinzione tra le due funzioni ora descritta, sia in considerazione del fatto che è sempre possibile nominare un solo controllore, ossia il sindaco unico, attribuendo però a quest'ultimo anche il controllo contabile, in modo tale da avere sì un unico soggetto di riferimento, ma un soggetto dotato di tutti i poteri di intervento necessari.

5. Riva P., "La mappa dei ruoli e i compiti degli attori della governance societaria in situazione di going

concern", in *Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF*, Egea, 2020.

L'articolazione dell'assetto organizzativo

L'adeguatezza dell'assetto organizzativo non può prescindere da una idonea articolazione e composizione degli organi di amministrazione e controllo, nonché dalla chiara definizione delle linee di sviluppo strategico in considerazione dei rischi individuati. Tali propositi dovranno essere necessariamente declinati dall'impresa tenendo conto delle proprie dimensioni, del grado di complessità dell'attività svolta e del rispetto degli obblighi normativi. Di seguito si riporta una rielaborazione del prospetto con cui il Gruppo di Lavoro dell'OIBR ha inteso rappresentare il modello di buon governo, con evidenza delle informazioni rilevanti per l'applicazione del benchmark di riferimento alle PMI.

Organismo	Descrizione	Declinazione nelle pmi
Consiglio di Amministrazione	Il Consiglio di Amministrazione guida la società perseguendo il successo sostenibile e quindi la creazione di valore nel lungo termine, e a tale fine si riunisce con regolare cadenza. Nelle PMI il Consiglio di Amministrazione è spesso sostituito dalla figura dell'Amministratore Unico.	Gli amministratori accettano la carica quando valutano di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario, anche tenendo conto dell'impegno connesso alle proprie attività professionali e del numero di cariche ricoperte in altre società. Nelle società di dimensioni medio-piccole può essere necessaria una più rilevante disponibilità di tempo quando si pongano criticità con riferimento alla compiuta articolazione degli assetti organizzativi posti a presidio dei rischi, degli assetti amministrativi e degli assetti contabili.
Amministratori Indipendenti	Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione è opportuna la presenza di una o più figure professionali recanti specifiche competenze utili alla gestione, che assumono il ruolo di Amministratori Indipendenti. L'assenza di coinvolgimento nella gestione operativa consente loro di esprimere un	Per realizzare la funzione di monitoraggio e controllo sull'attività degli esecutivi, il numero, la competenza e l'esperienza (valutate anche in relazione alla specificità del settore di riferimento e alla complessità dell'organizzazione), l'autorevolezza e la disponibilità di tempo dagli

Organismo	Descrizione	Declinazione nelle pmi
	giudizio autonomo e non condizionato sulle proposte di deliberazione.	amministratori indipendenti per lo svolgimento del proprio incarico devono essere tali da garantire che il rispettivo apporto possa incidere significativamente per l'assunzione delle decisioni consiliari.
Comitati endo-consigliari	Il Consiglio di Amministrazione può istituire al suo interno, con apposita deliberazione, uno o più Comitati con funzioni propositive e consultive, individuandone i compiti, le risorse e le strutture. L'istituzione è prevista in via principale per alcuni comitati più importanti ossia controllo e rischi (e sostenibilità), remunerazione, nomine.	Assumono rilevanza la presenza o l'assenza del comitato controllo rischi e sostenibilità, del comitato nomine e remunerazione, del comitato parti correlate, e del comitato per l'esame del piano industriale e, di conseguenza, il numero di componenti dei comitati istituiti e le funzioni a questi attribuite.
Chief Financial Officer (CFO)	Il <i>Chief Financial Officer</i> (CFO) affianca l'Amministratore Delegato nelle decisioni strategiche e nell'informativa agli <i>stakeholder</i> , cura la pianificazione e il controllo di gestione, coordina le attività finanziarie, le partecipazioni e gli investimenti.	Rilevano competenze ed esperienza detenute del CFO, e le funzioni a questo attribuite, e il rapporto con i dirigenti apicali amministrativi con cui deve interfacciarsi.
Collegio Sindacale	Il Collegio Sindacale è l'Organo di controllo societario, composto da professionisti indipendenti, che ha il compito di vigilare sul comportamento degli organi amministrativi. In particolare il Collegio partecipa di diritto ai consigli di amministrazione e ai comitati, vigila sulla gestione e sugli adeguati assetti. L'attività di vigilanza del Collegio è effettuata <i>ex ante</i> e quindi in ottica prospettica o <i>forward looking</i> .	I sindaci agiscono con autonomia e indipendenza anche nei confronti degli azionisti da cui sono stati nominati. I sindaci accettano la carica quando giudicano di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario. La remunerazione dei sindaci è commisurata alla competenza, alla professionalità, all'impegno richiesto, alla rilevanza del ruolo ricoperto nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali dell'impresa.

Organismo	Descrizione	Declinazione nelle pmi
Revisore	Il Revisore è chiamato a verificare nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili. Svolge un controllo <i>ex post</i> sui documenti consuntivi redatti dall'azienda.	La revisione legale può essere esercitata dal Collegio Sindacale o dal Sindaco Unico se composto da revisori iscritti nell'apposito registro Nei casi in cui sono assenti o scarsamente articolati la funzione di Internal Audit e/o il Sistema di Controllo Interno e dei Rischi, non potendo svolgere un controllo sulle procedure, il Revisore deve effettuare un maggiore numero di verifiche di dettaglio.
Internal Auditor	La figura dell'Internal Auditor opera in staff al Consiglio di Amministrazione. È incaricato di implementare un Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi adeguato e di assicurarsi che la contabilità e in generale le informazioni rese disponibili al Consiglio, al Collegio e ai revisori siano complete e affidabili.	Assumono rilevanza la presenza o l'assenza dell' <i>Internal Auditor</i> , le funzioni a questo attribuite, e il numero di componenti della funzione qualora collegiale.
Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi	Il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi (SCIR) è in sintesi rappresentato dalle linee d'azione e dal sistema di controlli interni e procedure adottati dalla direzione al fine di assicurare una condotta efficiente e ordinata delle attività aziendali e quindi al fine di agevolare il raggiungimento degli obiettivi aziendali basando le scelte su dati attendibili e monitorando in modo consapevole i rischi rilevanti. Lo SCIR deve essere distinto dagli strumenti/sistemi di pianificazione e controllo di gestione (piani, budget e reporting) che rientrano nella diversa definizione di assetto amministrativo.	Adeguatezza dei processi attuati: <i>i)</i> per fornire una ragionevole sicurezza di attendibilità delle informazioni di bilancio; <i>ii)</i> per raggiungere obiettivi di compliance del comportamento organizzativo ovvero di conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore; e <i>iii)</i> per conseguire una maggiore consapevolezza dei rischi aziendali e permettere la continuità nel raggiungimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza delle attività operative.

Organismo	Descrizione	Declinazione nelle pmi
Organismo di Vigilanza	L'Organismo di Vigilanza (OdV) è dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo e che ha il compito di vigilare sul funzionamento, l'aggiornamento e l'osservanza di un Modello di Organizzazione e di Gestione (MOG) ai sensi del D.Lgs. 231/2001 rispondente ai dettami normativi e idoneo a prevenire la commissione di reati della stessa specie di quello verificatosi.	Assumono rilevanza la presenza o l'assenza dell'Organismo di Vigilanza, il numero di componenti e le funzioni attribuite. La presenza o l'assenza di un Codice Etico, che consenta di instaurare un clima culturale che dissuada anche dal porre in essere condotte che possano dare luogo a reati.

Le informazioni non finanziarie rilevanti per la descrizione degli adeguati assetti organizzativi

Requisito imprescindibile per la valutazione sull'adeguatezza della struttura organizzativa è rappresentato dalla sua formalizzazione, dalla conoscenza e dalla concreta applicazione della stessa struttura nell'azienda. In termini pratici, la lettura dell'organigramma dovrebbe consentire una chiara comprensione delle diverse unità organizzative e dei relativi legami di tipo gerarchico.

Inoltre, ferma la necessità per le imprese di considerare le proprie caratteristiche, le proprie dimensioni e la propria complessità aziendale ai fini dell'individuazione delle informazioni non finanziarie più idonee per la descrizione dell'adeguatezza dei propri assetti organizzativi, il citato documento redatto dal Gruppo di Lavoro OIBR propone i seguenti indicatori per una significativa mappatura degli assetti organizzativi aziendali.

Id Indicatori proposti dal GdL OIBR per gli adeguati assetti organizzativi	
1	Presenza/assenza consiglio di amministrazione
2	Presenza/assenza amministratori indipendenti
3	Presenza/assenza comitati endo-consigliari
4	Presenza/assenza comitato controllo rischi e sostenibilità
5	Presenza/assenza comitato nomine e remunerazione
6	Presenza/assenza comitato parti correlate
7	Numero di componenti del consiglio di amministrazione
8	Numero di componenti amministratori indipendenti
9	Numero di componenti dei comitati endo-consigliari

Id	Indicatori proposti dal GdL OIBR per gli adeguati assetti organizzativi
10	Numero di componenti del comitato controllo rischi e sostenibilità
11	Numero di componenti del comitato nomine e remunerazione
12	Numero di componenti del comitato parti correlate
13	Funzioni svolte dal consiglio di amministrazione
14	Funzioni svolte dagli amministratori indipendenti
15	Funzioni svolte dai comitati endo-consigliari
16	Funzioni svolte dal comitato controllo rischi e sostenibilità
17	Funzioni svolte dal comitato nomine e remunerazione
18	Funzioni svolte dal comitato parti correlate
19	Presenza/assenza collegio sindacale
20	Presenza/assenza revisore
21	Presenza/assenza internal auditor
22	Presenza/assenza sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
23	Presenza/assenza organismo di vigilanza
24	Numero di componenti del collegio sindacale
25	Numero di componenti dell'organo di revisione
26	Numero di componenti della funzione di internal audit
27	Numero di componenti del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
28	Numero di componenti dell'organismo di vigilanza
29	Funzioni svolte dal collegio sindacale
30	Funzioni svolte dal revisore
31	Funzioni svolte dall'internal auditor
32	Funzioni svolte dal sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
33	Funzioni svolte dall'organismo di vigilanza

Publicato online il 6 dicembre 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.