

2. **IL PIANO QUALE COMPONENTE
DELL'ASSETTO
AMMINISTRATIVO**
di Patrizia Riva



Il piano quale componente dell'assetto amministrativo 2.

Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili 2.1.

2.1. GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI

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

Tale norma dispone infatti che l'imprenditore: i) 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; ii) si attivi 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.

I concetti di assetto organizzativo, amministrativo e contabile risultano tra di loro fortemente interrelati. In particolare, gli assetti amministrativi e contabili rappresentano dei sottosistemi della più ampia categoria degli assetti organizzativi, in quanto consentono di determinare e verificare, a livello previsionale e consuntivo, l'andamento della gestione, con ciò consentendo anche la rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita di continuità richiesta dal legislatore.

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, che 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 delegati.

Conseguentemente, la parte degli assetti organizzativi che attiene al governo dell'impresa include i modelli di *corporate governance*, le attività e modalità di funzionamento degli organi amministrativi e le relative verifiche da parte degli organi di controllo esterno (tipicamente il collegio sindacale ed il revisore), mentre la parte degli assetti organizzativi relativa alla gestione dell'impresa considera la struttura organizzativa ed i poteri delegati, le modalità di esecuzione e i risultati prodotti a livello operativo ed i sistemi di controllo interno sulla gestione.

L'assetto amministrativo può essere definito come il sistema di disposizioni, procedure e prassi operative adottate dall'impresa che consentono di verificare la sussistenza delle condizioni di equilibrio dell'azienda mediante il confronto sistematico fra gli obiettivi perseguiti e i risultati conseguiti. Tale concetto si sostanzia negli strumenti e nei sistemi di pianificazione e controllo, quali piani, budget e reporting, e nelle procedure per il loro utilizzo. Tali elementi consentono di disporre *ex ante* di indicatori indispensabili a comprendere la prevedibile evoluzione della situazione aziendale, le variabili rilevanti e le leve a disposizione del management, e permettono di monitorare *ex post*, anche sulla base degli elementi forniti dal sottosistema contabile, gli scostamenti tra previsioni e risultati consuntivati.

L'assetto amministrativo, nell'ambito del più ampio assetto organizzativo, include la

2. Il piano quale componente dell'assetto amministrativo

2.2. Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

parte dei sistemi operativi che consentono di verificare le *performance* economico-finanziarie dell'impresa, ed incorpora i sistemi di pianificazione e controllo delle *performance*, parte dei sistemi di controllo interno, ed i sistemi informativi direzionali. 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 in coerenza con il *framework* normativo di riferimento. L'assetto contabile certamente include la contabilità generale, che rappresenta la base dati principale per la predisposizione del bilancio di esercizio, ma non esaurisce la sua funzione nella mera predisposizione dell'informativa periodica di bilancio. La stessa contabilità generale può infatti fornire utili elementi per valutare, anche in corso d'anno, l'andamento della gestione, i principali rischi ad essa associati ed i risultati prodotti dall'azienda in termini economico-finanziari. Tale processo può rappresentare un primo passo verso lo sviluppo di sistemi di verifica delle *performance* aziendali più evoluti, che facciano maggiore ricorso ai dati previsionali e agli strumenti di pianificazione e controllo consentendo di ampliare progressivamente il ruolo assunto dagli assetti amministrativi nel sistema di controllo interno delle PMI che, spesso, dispongono dei soli dati forniti dal sottosistema contabile¹.

2.2. IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI

Gli assetti organizzativo, amministrativo e contabile impattano sull'intera struttura aziendale, influenzando sia l'organizzazione societaria e i procedimenti decisionali, sia la parte propriamente esecutiva e operativa della attività di impresa. All'istituzione di adeguati assetti si associa pertanto una rilevante evoluzione dei sistemi di controllo. Il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi (SCI o SCIR o ancora SCIGR) è 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. È formato dalle regole, dalle procedure e dalle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e la continua verifica dei principali rischi, nonché dai processi, attuati principalmente dal Consiglio di Amministrazione e dai dirigenti, finalizzati a: i) fornire una ragionevole sicurezza di attendibilità delle informazioni di bilancio redatte; ii) raggiungere obiettivi di *compliance* del comportamento organizzativo ovvero obiettivi di conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore; e iii) acquisire consapevolezza dei rischi aziendali e permettere la continuità nel raggiungimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza delle attività operative. Il corretto funzionamento dello SCIR coinvolge più soggetti della *governance* aziendale. In primo luogo, deve essere parte attiva del sistema il Consiglio di Amministrazione, che ha interesse a basare le proprie decisioni su dati robusti. A tale fine è opportuno che lo

¹ SIDREA, "Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani", 2021, pp. 7-11.

Il piano quale componente dell'assetto amministrativo 2.

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi 2.2.

stesso Consiglio di Amministrazione individui un comitato controllo e rischi formato da amministratori non esecutivi, e in maggioranza indipendenti, con il compito di supportare previa adeguata attività istruttoria le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al sistema. In secondo luogo, è responsabile principale dell'implementazione, del funzionamento e del monitoraggio del sistema la figura dell'Internal Auditor (IA) che opera in *staff* al Consiglio di Amministrazione e che è incaricato di verificare che lo SCIR sia adeguato e che conseguentemente la contabilità e in generale le informazioni rese disponibili siano complete e affidabili. Altro soggetto interagente con il Sistema, ancorché con punto di osservazione e ruolo differente, è senz'altro l'Organo di Controllo Societario ossia il Collegio Sindacale o, nelle realtà minori, il sindaco unico, il quale vigila sulla adeguatezza degli assetti organizzativi e quindi anche sull'efficacia dello SCIR, interfacciandosi con il Consiglio di Amministrazione e con l'Internal Auditor.

Il sistema dei controlli per essere efficiente ed efficace, deve necessariamente far sì che i diversi soggetti che lo compongono, con ruoli, funzioni e responsabilità diverse, interagiscano tra di loro.

Con riferimento agli organismi di controllo propri del sistema di *governance* tradizionale una prima suddivisione è segnata dalla differenza tra la vigilanza e il controllo sulla legalità e correttezza dell'amministrazione, quali compiti assegnati al Collegio Sindacale, e il controllo amministrativo-contabile, che spetta al revisore legale.

Nell'ambito del sistema di controllo interno è opportuno partire dai tre livelli in cui sono articolate le funzioni controllo. I controlli di primo livello gestiscono e definiscono i controlli "di linea", propri dei processi operativi. Si tratta delle verifiche svolte sia da chi mette in atto una determinata attività, sia da chi ne ha la responsabilità diretta di supervisione, e si sostanziano in pratica nei sistemi di contabilità analitica, gestionali, di budget, pianificazione e reporting. I controlli di secondo livello monitorano il corretto svolgimento del processo di valutazione e controllo dei rischi posto in essere dal management, ne garantiscono la coerenza rispetto agli obiettivi aziendali e rispondono a criteri di segregazione organizzativa sufficienti per consentire un efficace monitoraggio. Da ultimo, i controlli di terzo livello hanno come obiettivo la valutazione della funzionalità complessiva del sistema di controllo interno dell'azienda. Tali controlli coinvolgono una pluralità di organi interni ed esterni alla *governance*, tra cui gli amministratori non esecutivi e indipendenti, l'amministratore incaricato di sovrintendere allo SCI, il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili negli emittenti, il Collegio Sindacale, l'Organismo di Vigilanza, l'Internal Auditor².

L'architettura del sistema dei controlli e l'assetto delle competenze delle relative funzioni possono presentare aree di sovrapposizione, ridondanze e duplicazioni che pregiudicano la funzionalità stessa del sistema in termini di efficienza ed efficacia. In tale ottica occorre tenere in considerazione, in via prioritaria, l'articolazione dei ruoli e delle responsabilità attribuite negli organi deputati al governo societario.

² Riva P. (a cura di), "Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF.", Milano, 2020, pp. 19-20.

2. Il piano quale componente dell'assetto amministrativo

2.3. L'adeguatezza degli assetti

L'organo di governo è responsabile della funzione di gestione, che si articola nell'esame e nell'approvazione dei piani strategici, nella valutazione periodica dell'andamento gestionale e dei risultati conseguiti, e nella progettazione e valutazione del sistema di controllo interno volto alla gestione e al monitoraggio dei rischi aziendali. Allo svolgimento di tali attività concorrono, con ruoli diversi ma entrambi essenziali, sia gli organi delegati nell'ambito del Consiglio d'Amministrazione, che si occupano della gestione operativa e dell'attuazione delle linee strategiche, sia gli amministratori non operativi ma deleganti, i quali attribuiscono le funzioni di gestione ai delegati ed esercitano la funzione di vigilanza e monitoraggio sull'operato di questi mediante costanti flussi informativi. Tale articolazione è ben formalizzata anche nel contesto normativo, laddove l'art. 2381, comma. 3, c.c. specifica che il Consiglio, sulla base delle informazioni ricevute dagli organi delegati, valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società, costituendo il primo, fondamentale, presidio di controllo.

Le attività di verifica spettanti all'Organo Gestorio e quelle di competenza dell'Organo di Controllo Societario in questo caso sono entrambe finalizzate a vagliare la sussistenza di un'organizzazione interna adeguata alle caratteristiche dell'impresa e di procedure efficaci ed efficienti. Non si tratta però di una sovrapposizione dato il contenuto dei poteri e doveri attribuiti dalla legge ai due organi. L'attività valutativa dell'organo amministrativo è infatti orientata soprattutto alla determinazione e al perseguimento degli obiettivi aziendali e di supervisione strategica, in vista del costante miglioramento dell'assetto organizzativo e operativo delle società. Le competenze dei Sindaci, i quali sono espressamente chiamati a vigilare sul concreto funzionamento degli assetti, si rivolgono invece prevalentemente alla verifica dell'efficacia e dell'efficienza di strutture già definite e operanti. L'integrazione tra le diverse funzioni di controllo non può che realizzarsi con l'istituzione di procedure che favoriscano un approfondito scambio d'informazioni tra gli attori coinvolti e la pianificazione di un piano delle verifiche integrato³.

2.3. L'ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI

Le modifiche al codice civile introdotte dal Codice della Crisi con riferimento all'art. 2086 c.c. hanno dato nuova luce al tema degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili per tutte le imprese, comprese quelle di medie e piccole dimensioni.

Lo schema di decreto legislativo recante modifiche al CCI, approvato il 15 giugno 2022, ha inoltre integrato il testo dell'art. 3 del Codice della Crisi esplicitando la funzione e le caratteristiche che gli assetti di cui è richiesta l'istituzione devono assumere. In particolare, la norma integrata prevede al comma 3 che gli assetti debbano consentire di: a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati

³ Riva P. (a cura di), "Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF.", Milano, 2020, pp. 266-274.

Il piano quale componente dell'assetto amministrativo 2.

L'adeguatezza degli assetti 2.3.

alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore; b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e i segnali di allarme di cui al comma 4; c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento introdotti dal D.L. n. 118/2021, e inseriti al comma 2 dell'articolo 13 CCI.

Inoltre il D.L. n. 118 del 24 agosto 2021, convertito con Legge n. 147/2021, nella definizione della *check list* di cui alla Sezione II del decreto dirigenziale, ha conferito ulteriore essenzialità all'adeguata articolazione degli assetti, laddove prevede requisiti in ordine all'organizzazione dell'impresa, alla rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente, all'individuazione delle strategie e delle iniziative per rimuovere le cause della crisi, e al processo di stima delle proiezioni dei flussi finanziari⁴.

In linea di principio un assetto organizzativo è adeguato quando, nel contempo, è proporzionato al grado di complessità gestionale, alla dimensione e al contesto dell'impresa, e risulta funzionale alla direzione delle attività e alla conoscenza tempestiva degli andamenti economici – anche ai fini della rilevazione di indizi di crisi – consentendo agli amministratori e ai responsabili dei processi decisori e gestionali di intervenire con tempestività ed efficacia.

Nell'applicare il principio di proporzionalità occorrerà tenere in considerazione il rapporto sussistente tra costi sostenuti e benefici conseguibili. In imprese di dimensioni più ridotte l'impiego di assetti organizzativi relativamente elementari, abbinati a sistemi operativi non eccessivamente strutturati e sistemi di controllo interno semplificati, potrebbe risultare comunque adeguato, purché l'organo amministrativo sia in grado di governare in maniera consapevole ed efficace. Al crescere delle dimensioni aziendali diverrà, invece, sempre più opportuno, se non necessario, da un lato articolare livelli organizzativi intermedi e istituire posizioni di responsabilità e coordinamento delle principali unità organizzative aziendali, coinvolgendo nell'attività di *governance* anche amministratori indipendenti; dall'altro, implementare procedure via via più strutturate al fine di garantire il funzionamento dei sistemi operativi e di controllo interno.

Un modello di *corporate governance* è adeguato nel momento in cui favorisce l'unitarietà e la concentrazione degli sforzi organizzativi nel perseguimento della strategia d'impresa ed è efficace nel favorire la percezione di sintomi riconducibili a mutate condizioni di contesto, a fronte dei quali può essere opportuno adottare una reazione o un cambiamento. Di conseguenza 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. La valutazione di tale aspetto dovrebbe essere svolta con riferimento alle specifiche caratteristiche dell'impresa, considerando, fra le altre, dimensione, struttura degli assetti proprietari, condizioni di contesto e complessità operativa. Qualora la dimensione dell'impresa non consenta di prevenire ad una efficace segregazione dei ruoli e di

⁴ OIBR, "Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI", 2022, p. 24-25.

2. Il piano quale componente dell'assetto amministrativo

2.4. Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo

evitare un accentramento di funzioni diverse in capo ad uno stesso individuo, la direzione dovrà prevedere opportuni meccanismi di autorizzazione e controllo.

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 pratici, la lettura dell'organigramma dovrebbe consentire una chiara comprensione delle diverse unità organizzative e dei relativi legami di tipo gerarchico, riportando i nominativi dei responsabili delle varie unità organizzative. In sede di valutazione dell'adeguatezza della struttura organizzativa occorrerà poi verificare l'effettiva corrispondenza tra modello organizzativo formale e quello fattivamente risultante dall'esercizio di ruoli e poteri, considerando anche le competenze e l'attribuzione delle relative responsabilità.

Coerentemente con la sua definizione, un assetto amministrativo si considera adeguato se consente alla direzione di valutare tempestivamente gli andamenti economico finanziari dell'azienda e i loro effetti sulla situazione patrimoniale mediante il confronto fra obiettivi perseguiti e risultati conseguiti, sia a livello complessivo sia, se del caso, a livello di singole combinazioni economiche, anche per mezzo di indicatori di *performance* consuntivi o prospettici. L'individuazione degli indicatori di *performance* da elaborare deve tener conto, tra gli altri, della strategia in atto, del grado di complessità della gestione, della situazione dell'impresa e del rapporto costi – benefici delle informazioni da elaborare. Gli obiettivi perseguiti possono essere formalizzati per il tramite di un budget, e possono essere assegnati sulla base di una articolazione per unità organizzativa.

È opportuno evidenziare che il ricorso a strumenti di programmazione e controllo, pur essendo parte dell'assetto amministrativo, non garantisce l'esistenza di un vero e proprio sistema di pianificazione e controllo che possa portare a considerare adeguato l'assetto amministrativo. Infatti, solo laddove il corretto utilizzo di tali strumenti avvenga in modo strutturato e continuativo, con il supporto di efficaci sistemi informativi e di idonee procedure operative tipiche dei sistemi di controllo interno, si può considerare di essere in presenza di veri e propri sistemi di reporting, *budgeting* e pianificazione la cui gestione, nelle realtà aziendali che presentano strutture organizzative complesse, risulta spesso affidata ad apposite unità organizzative⁵.

2.4. IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO

Il management ha il compito di presidiare l'efficienza e l'efficacia della gestione, accertandosi che questa si stia svolgendo in modo da consentire il raggiungimento degli obiettivi di fondo dell'impresa. A tal fine è necessario che l'impresa disponga di un adeguato sistema direzionale di controllo di gestione, che permetta di pianificare, nel lungo periodo, e programmare, nel breve periodo, l'attività economica. Tale sistema deve inoltre consentire di controllare l'attività aziendale con riguardo all'entità e alle modalità di impiego delle risorse a disposizione.

⁵ SIDREA, "Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani", 2021, pp. 12-15.

Il piano quale componente dell'assetto amministrativo 2.

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo 2.4.

Il processo di pianificazione e controllo dell'impresa è articolabile nelle seguenti quattro fasi:

- 1) pianificazione strategica;
- 2) programmazione operativa e *budgeting*;
- 3) controllo dei risultati o *reporting*;
- 4) valutazione delle *performance*.

Sia la pianificazione strategica, sia la programmazione operativa e la correlata fase di *budgeting* presuppongono una fase di raccolta di informazioni, qualitative ed economiche, sulla base delle quali decidere in anticipo gli obiettivi da perseguire e le azioni da intraprendere.

La pianificazione strategica ha come riferimento temporale il lungo periodo, convenzionalmente 3/5 anni, e riguarda l'esplicitazione delle strategie aziendali, nonché delle modalità di attuazione delle stesse. Mediante la pianificazione strategica si devono tradurre in pratica i contenuti delle strategie prescelte, individuando azioni concrete, il corrispondente impiego di risorse e i risultati che si intende ottenere. Il processo di pianificazione consiste, quindi, nell'analisi operativa del business, fino ad arrivare ad elaborare piani pluriennali che riassumano dal punto di vista economico-finanziario e patrimoniale l'attuazione della strategia.

La pianificazione ha quale fase iniziale l'esplicitazione degli obiettivi di fondo della gestione, per poi passare all'esplicitazione delle principali intenzioni strategiche e alla formulazione delle iniziative strategiche e dei piani di azione conseguenti, fino ad arrivare alla stima dei risultati attesi. Il processo in questione sfocia nella redazione di un documento riassuntivo che solitamente prende il nome di piano strategico, *business plan* o piano industriale. Il documento, oltre a contenere la quantificazione di risultati attesi pluriennali, deve anche contenere indicazioni circa le ipotesi logiche che hanno portato alla determinazione quantitativa. Per la corretta applicazione del processo di pianificazione strategica è poi necessario attuare il costante monitoraggio e il periodico aggiornamento del piano industriale.

Nel caso in cui il piano sia sviluppato in un contesto di crisi e lo stesso sia finalizzato alla sua soluzione in continuità, lo stesso dovrà anche descrivere le cause che hanno originato la situazione di difficoltà. In questo modo è possibile conferire incisività alle strategie di intervento. La strategia necessaria per il ritorno ad una condizione di equilibrio dovrà essere declinata in ogni aspetto dell'attività aziendale, sia in termini quantitativi che qualitativi. Risulterà di particolare importanza la descrizione della manovra finanziaria, con evidenza degli interventi sull'assetto finanziario.

Ad esito della pianificazione, è necessario tradurre il tutto in termini più operativi, e per fare ciò occorre riferire gli obiettivi ad un periodo più breve, anche quotidiano, nel quale devono essere operate le scelte di gestione. Tale attività è definita come processo di *budgeting*.

Il budget non è un programma indipendente dal piano strategico, ma solitamente ne declina obiettivi e azioni, relativi tipicamente al primo anno di piano, con un elevato livello di dettaglio. Costituisce il documento programmatico di carattere amministrativo-contabile che, con riferimento ad un orizzonte temporale di breve periodo ha quale fine conoscitivo la traduzione in termini quantitativo-monetari dei dati contenuti nel piano

2. Il piano quale componente dell'assetto amministrativo

2.4. Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo

industriale pluriennale. In pratica il budget agevola la definizione e la focalizzazione degli obiettivi aziendali nel breve periodo e consente la verifica del loro raggiungimento, mediante l'analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati.

Il budget assume la forma di un bilancio preventivo e viene dunque modellato sulla base della struttura di un bilancio ove i dati sono opportunamente riclassificati secondo gli schemi di conto economico (a valore aggiunto, a costo del venduto, a margine di contribuzione) e di stato patrimoniale (finanziario, in base alla liquidità esigibilità delle poste, oppure funzionale, secondo il criterio della pertinenza gestionale) elaborati dalla dottrina aziendale. Tuttavia, poiché la sua elaborazione avviene prima che si svolga il periodo di gestione cui si riferisce, rappresenta allo stesso tempo sia uno strumento di programmazione sia uno strumento di guida, responsabilizzazione e valutazione dei manager, i quali vengono impegnati al raggiungimento di obiettivi di breve periodo, solitamente annuali. Il budget si collega sia con la contabilità generale (per l'analisi consuntiva del raggiungimento degli obiettivi aziendali) sia con la contabilità analitica (per l'analisi consuntiva del raggiungimento degli obiettivi per singole aree quali *business units*, prodotti, mercati, clienti).

Il budget consente di misurare il conseguimento degli obiettivi aziendali, tramite l'analisi degli scostamenti tra obiettivi e risultati effettivi, assumendo un ruolo fondamentale per lo svolgimento dell'attività di controllo della gestione e per la tempestiva valutazione sullo stato di salute dell'impresa.

Durante il periodo di gestione oggetto del budget, si svolge l'attività di controllo concomitante che sfocia nel cosiddetto reporting, ovvero nella verifica a consuntivo circa il grado di raggiungimento degli obiettivi prestabiliti. Tale processo si caratterizza per l'impiego del meccanismo di analisi degli scostamenti, che si sviluppa mediante: i) il confronto tra valori di budget e consuntivi e la determinazione delle principali differenze (scostamenti o varianze globali); ii) l'analisi degli scostamenti globali per individuare le cause operative degli stessi; iii) l'individuazione delle iniziative correttive. L'attività di reporting presuppone altresì che vengano evidenziate le principali misure di *performance* aziendale per illustrare l'andamento dell'impresa, mediante indicatori detti *key performance indicator* (KPIs).

L'essenza dell'attività di reporting consiste nell'individuare le cause degli andamenti non soddisfacenti e di conseguenza i correttivi idonei. Lo scopo ultimo del controllo di gestione, infatti, consiste nel formulare proposte operative per migliorare l'andamento aziendale, non limitandosi esclusivamente a registrare le *performance* raggiunte. Coerentemente a tale approccio, l'attività di reporting deve svolgersi tempestivamente, con scadenze frequenti nel corso dell'anno di budget. Così facendo, nel caso in cui si ravvisi una *performance* aziendale non in linea con gli obiettivi, vi è la possibilità di intervenire, previa individuazione delle cause, prima che l'andamento inatteso si cristallizzi, per esempio, in una *performance* annuale negativa⁶.

La qualità di un sistema di reporting è direttamente connessa all'affidabilità, alla tempe-

⁶ Riva P. (a cura di), "Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e DNF.", Milano, 2020, pp. 194-197.

Il piano quale componente dell'assetto amministrativo 2.

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo 2.4.

stività e alla misurabilità degli indicatori scelti quali elementi identificatori del processo da controllare. Il carattere preventivo dell'informazione rappresenta il vero valore aggiunto di un sistema di reporting, che lo differenzia dalla "semplice" analisi dei dati contabili, la quale si svolge prevalentemente *ex-post*. Solo un sistema di reporting che analizzi grandezze quantitative e qualitative, e che abbia carattere preventivo può essere considerato un vero strumento di decisione, perché favorisce la lettura e la gestione dei dati in relazione ai cambiamenti strutturali del contesto competitivo.

La "materialità" è considerata come la componente prevalente per influenzare le decisioni degli utilizzatori del bilancio d'esercizio e in particolare degli investitori. Al fine di garantire una presentazione equilibrata delle *performance* dell'organizzazione, è necessario stabilire preliminarmente gli aspetti sulla quale si intende indagare, i destinatari e quindi selezionare le informazioni da includere nel report. Tale decisione dovrà essere presa considerando scopo ed esperienza dell'organizzazione oltre alle aspettative e agli interessi legittimi dei suoi *stakeholder*.

I Report tradizionalmente più diffusi sono quelli legati ad informazioni economiche e finanziarie. Al fine di rendere "predittiva" la presentazione di queste informazioni in un report, è necessario integrare i dati del "bilancio di verifica", che riporta costi e ricavi rilevati nel periodo, con tutte quelle voci che normalmente si calcolano solo in periodi successivi, quali fatture da ricevere, oneri finanziari e competenze, o in sede di redazione del bilancio annuale, quali ammortamenti e ratei dipendenti.

L'espressione "Business Reporting" ha un significato più ampio, che si concretizza in un documento volto a rappresentare, misurare e illustrare le attività operative e strategiche di un'organizzazione e i relativi impatti sulle *performance* economiche, finanziarie e sociali. Tipicamente, le informazioni incluse in un Business Report si riferiscono a vari aspetti, tra cui le strategie aziendali, il contesto competitivo, la *governance*, le relazioni con i clienti e fornitori, toccando anche temi relativi al clima e procedure organizzative. Il Business Report ha il compito di fornire una rappresentazione equilibrata e ragionevole della *performance* sia in termini quantitativi sia qualitativi di un'organizzazione.

Una specifica forma di Business Report è costituita dal Report Integrato, che si caratterizza per una particolare enfasi su un approccio basato su principi ("*principle based*"), una combinazione di informazioni quantitative e qualitative, e una comunicazione finalizzata a esprimere in quale modo un'organizzazione crea valore, rivolgendosi principalmente ai fornitori di capitale finanziario e a tutti gli *stakeholder* interessati. Il Report Integrato è una comunicazione sintetica che ha lo scopo di illustrare e dimostrare agli *stakeholder* come la strategia, la *governance*, le *performance* e le prospettive future di un'organizzazione consentono di creare valore nel breve, medio e lungo periodo. In considerazione di tali caratteristiche, il Report Integrato può essere considerato come un documento che integra e completa il tradizionale Bilancio di Esercizio⁷.

⁷ OIBR, "Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI", 2022, pp. 37-42.

2. Il piano quale componente dell'assetto amministrativo

2.5. *Il ruolo degli Organi Sociali*

2.5. IL RUOLO DEGLI ORGANI SOCIALI

Mantenere distinti i compiti dell'organo amministrativo e di quello di vigilanza è fondamentale per salvaguardare il funzionamento delle società.

In situazione di *going concern* gli organi di controllo societario sono deputati a vigilare sul comportamento degli organi amministrativi. Verificano pertanto, tra le altre cose, che l'organo amministrativo disponga di un cruscotto di indicatori efficace e che il medesimo sia robusto ossia attendibile e tale da consentire anche di monitorare adeguatamente i parametri e le soglie individuati nel nuovo Codice della Crisi quali segnali dell'inizio di una fase di crisi.

A tutela degli *stakeholder*, il legislatore ha previsto un articolato sistema di controlli che riguardano, da un lato, l'osservanza delle norme di legge relative alla redazione del bilancio e quindi l'affidabilità dell'informativa contabile in conformità ai principi contabili di riferimento, e dall'altro l'osservanza della legge e dello statuto. Protagonisti di tale sistema sono i ruoli dell'organo di controllo e del revisore, che risultano ben definiti e molto diversi, e che non sono in alcun modo intercambiabili e sovrapponibili.

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. Le sue funzioni si limitano all'espressione di un parere professionale sulla correttezza del bilancio, e non sono pertanto in alcun modo assimilabili alle funzioni di vigilanza attribuite dal Codice civile agli organi di controllo societario. In sintesi, quello del revisore è un controllo *ex post* sui documenti consuntivi redatti dall'azienda ed è estremamente diverso dalla vigilanza *ex ante* e quindi in ottica prospettica e *forward looking* svolta dai sindaci.

Il Collegio Sindacale assume una essenziale funzione di gestione ed impulso dei flussi informativi, così da assicurarne l'efficiente e tempestiva circolazione. Esso svolge al tempo stesso il ruolo "di destinatario, di ricercatore, di fonte di informazioni". Il Collegio Sindacale è il destinatario di un flusso informativo "discendente" proveniente dal Consiglio di Amministrazione e da flussi "ascendenti" originati dal soggetto incaricato della revisione legale dei conti, dai comitati e dalla funzione di *internal audit* ma può altresì, di propria iniziativa, attivare tali canali informativi per ottenere le informazioni necessarie per l'esercizio della propria funzione di controllo e vigilanza.

Perché il sistema funzioni è necessario che si sviluppi una significativa e strutturata dialettica tra i soggetti coinvolti nel processo. Tale dialettica è auspicabile che venga instaurata con quotidianità tra gli amministratori, i dirigenti responsabili del controllo di gestione e l'Internal Auditor, referente del sistema di controllo interno. Questi soggetti, in particolare gli amministratori che compongono il Comitato Controllo e Rischi e l'Internal Auditor, dovranno poi confrontarsi con frequenza periodica, ma non saltuaria, con gli organi di controllo societario e quindi il collegio sindacale o il sindaco unico.

Con l'entrata in vigore del Codice della Crisi, lo svolgimento delle riunioni del consiglio di amministrazione non potrà che assumere una impostazione più sostanziale, tesa ad un effettivo confronto tra gestori e controllori. Ciò avverrà specialmente nelle imprese ad oggi non avvezze a sistemi di *governance* evoluti e al contrario usate ad un approccio compilativo.

Il piano quale componente dell'assetto amministrativo 2.

Il ruolo degli Organi Sociali 2.5.

L'art. 25-*octies* CCI pone a carico dell'organo di controllo societario l'obbligo di segnalare per iscritto all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza per l'accesso alla composizione negoziata della crisi. La segnalazione deve contenere la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese. L'organo amministrativo, consapevole delle conseguenze di un mancato tempestivo intervento, deve pertanto essere disponibile all'ascolto delle segnalazioni del collegio e quindi deve essere pronto a impostare un'azione efficace prendendo le iniziative necessarie per trovare una soluzione efficace.

Nella disposizione in esame non è fatto alcun riferimento al revisore contabile o alla società di revisione, mentre risulta inequivoco il riferimento alle funzioni dell'organo di controllo societario mediante la precisazione che, in pendenza delle trattative, rimane fermo il dovere di vigilanza *ex art.* 2403 c.c. Pertanto, i soggetti cui si applica l'obbligo in esame sono quindi gli organi di controllo societario, costituiti, per la quasi totalità delle società soggette a tale controllo, dal collegio sindacale o dal sindaco unico.

Gli organi di controllo, collegio sindacale o sindaco unico, svolgono un ruolo essenziale ai fini del corretto funzionamento dei meccanismi previsti dal legislatore. L'intervento dei sindaci è tanto più efficace quanto più è preventivo, e cioè orientato alla verifica dell'implementazione di un efficace processo continuo di controllo della gestione da parte dell'impresa e a un monitoraggio costante dei relativi esiti⁸.

⁸ Riva P., Difino M., "Obbligo di attivazione del collegio sindacale o del sindaco unico", Milano, 2021.

