PATRIZIA RIVA

GLI ASSETTI ADEGUATI NELLE SOCIETÀ PER AZIONI

GIUFFRÈ
GIUFFRÈ FRANCIS LEFEBVRE

Isbn 9788828805564

Estratto dal volume:

FILIPPO LAMANNA
(a cura di)

SOCIETÀ E SOCI NEL CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA

2025

CAPITOLO III

GLI ASSETTI ADEGUATI NELLE SOCIETÀ PER AZIONI

di *Patrizia Riva*

SOMMARIO: 1. La centralità degli adeguati assetti organizzativi, contabili e amministrativi nel c.c.i.i. e la loro definizione. — 2. Gli assetti organizzativi di *governance* nelle S.p.A. — 2.1. Il consiglio di amministrazione. — 2.1.1. Gli amministratori indipendenti. — 2.1.2. I comitati endoconsiliari. — 2.2. L'organo di controllo societario ossia il collegio sindacale (o sindaco unico). — 2.3. I revisori. — 2.4. L'*internal auditor* e il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. — 2.5. Il *chief financial officer* e i dirigenti responsabili dell'amministrazione e del controllo di gestione. — 2.6. L'organismo di vigilanza e il modello organizzativo di gestione. — 2.7. L'*investor relator*. — 3. Gli assetti contabili nelle S.p.A. — 3.1. La contabilità generale, il bilancio di esercizio e le situazioni infrannuali. — 3.2. La contabilità analitica. — 4. Gli assetti amministrativi nelle S.p.A.

1. La centralità degli adeguati assetti organizzativi, contabili e amministrativi nel c.c.i.i. e la loro definizione

La modifica che ha interessato l'articolo 2086 c.c., in forza del tenore degli articoli 375 e 377 c.c.i.i., ha imposto che l'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva « ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, 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 » [1].

È il caso di ricordare che tutte le modifiche al codice civile in tema di adeguatezza degli assetti organizzativi, contabili e amministrativi sono vigenti dal 16 marzo 2019 ai sensi dell'art. 389, comma 2, c.c.i.i., e non sono state pertanto coinvolte nei differimenti dell'entrata in vigore del c.c.i.i. nel suo complesso, avvenuta infine il 15 luglio 2022.

Da un punto di vista letterale, l'art. 375 c.c.i.i. (« Assetti organizzativi dell'impresa ») ha disposto che la rubrica dell'art. 2086 c.c. (« Direzione e

---

[1] Per ulteriori approfondimenti sugli assetti organizzativi, amministrativi e contabili delle società per azioni e sui singoli ruoli qui richiamati ci sia consentito il rinvio a P. RIVA, *Ruoli di* corporate governance. *Adeguati assetti e sostenibilità*, Milano, 2023.

gerarchia nell'impresa ») fosse rinominata in « Gestione dell'impresa », espressione maggiormente evocativa della necessità di un approccio al tema degli assetti ispirato ai temi più strettamente economico-aziendali.

L'obbligo di dotarsi di *adeguati assetti* è poi a chiare lettere ribadito nell'articolo 3 c.c.i.i., che enuncia i doveri del debitore per perseguire l'adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi.

Giova evidenziare che in questa stessa sede è estesa la necessità di adottare *misure idonee* alla rilevazione tempestiva delle situazioni di crisi anche agli imprenditori individuali, con ciò ponendo in evidenza che l'attenzione del legislatore è tutta concentrata su elementi sostanziali, ossia sulla necessità di dotare qualsiasi realtà aziendale di « sensori » e di modalità di gestione utili e appropriate a prescindere dalle dimensioni, dalla forma giuridica e dall'articolazione più o meno complessa della composizione proprietaria.

Una *corporate governance* adeguata è considerata condizione necessaria per il mantenimento dell'azienda in situazione di *going concern* o, meglio, di *viability*, in quanto permette l'individuazione e la gestione più consapevole dei rischi che strutturalmente caratterizzano il contesto aziendale, così che gli stessi siano compresi in modo tempestivo cercando di prevenire e, se necessario, affrontare i fattori di crisi.

Si è in proposito autorevolmente affermato (2) che la più rilevante novità del c.c.i.i., timidamente affacciatasi in precedenza e ora affermata a chiare lettere, è rappresentata proprio dal fatto che non può più pensarsi ragionevolmente che l'attività imprenditoriale, di qualunque dimensione essa sia, possa essere gestita come in passato. Alla luce dei criteri di modifica del codice civile, che la legge di riforma ha dettato, si deve fare posto ad una nuova concezione di *gestore dell'impresa* e di *controllore* di essa: come già da più parti da tempo richiamato, quindi, quello preteso dal legislatore è un importante cambiamento culturale (3).

Viene a delinearsi per tutte le imprese collettive un protocollo organizzativo di *governance* di carattere generale, destinato ovviamente a variare a seconda della natura e delle dimensioni dell'impresa e la cui attuazione viene affidata agli amministratori, in capo ai quali grava la relativa responsabilità.

Sulla base delle nuove indicazioni di legge si presenta pertanto rafforzato proprio il sistema dei doveri delle funzioni di *governance*.

Per costruire e comunicare consapevolmente adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili è importante definirne preliminarmente l'articolazione.

---

(2) A. Paluchowski, *Prefazione*, in P. Riva (a cura di), *Ruoli di* corporate governance, cit..

(3) P. Riva, R. Provasi, *An overview Italian companies and the financial and economic crisis: a cultural revolution*, in I*nt. J. Economics and Business Research*, Vol. 7, No. 4, 2014.

A tal fine è possibile fare riferimento al Documento « Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani », redatto dal Gruppo di Studio « Diagnosi precoce e crisi di impresa » di SIDREA (Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale) (4). Il Documento fornisce la definizione di ciascuno dei tre assetti utilizzando un approccio economico aziendale e delineando criteri distintivi utili per individuare senza ambiguità il contenuto di ciascuno.

Secondo SIDREA l'*assetto organizzativo* attiene, nella sua accezione più ampia, alle modalità di organizzazione del disegno imprenditoriale complessivo. Più precisamente, include in primo luogo la configurazione della *corporate governance* aziendale, e quindi la definizione delle modalità di articolazione e funzionamento degli organi di amministrazione e di controllo, e, in secondo luogo, l'assetto organizzativo *stricto sensu*, ossia la configurazione delle variabili organizzative intese come, da un lato, struttura organizzativa e, dall'altro, i sistemi operativi.

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).

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.

Il Documento evidenzia che l'adeguatezza dell'assetto organizzativo inteso come modello di *corporate governance* 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.

L'*assetto contabile* è definito da SIDREA 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'attenzione è pertanto qui sui dati *consuntivi.*

L'assetto contabile non esaurisce la sua funzione nella mera predisposizione dell'informativa periodica di bilanci. Esso infatti include certamente la contabilità generale, che rappresenta la base dati principale per la predisposizione del bilancio di esercizio, ma ricomprende anche i sistemi di contabilità analitica, in

(4) SIDREA, Gruppo di Studio Diagnosi precoce e crisi di impresa, *Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani*, marzo 2021 (prima ed.) e 2023 (seconda ed.), 7 e ss.

cui vengono rilevati a consuntivo i risultati prodotti in singoli settori di operatività aziendale. Si pensi ad esempio alla contabilità analitica dei costi, alla parte dei sistemi contabili che consentono di determinare il contributo che singoli prodotti, commesse o aree di *business* forniscono al risultato economico di periodo, o ancora al dettaglio dei crediti e debiti scaduti che forniscono utili indicazioni per la verifica della situazione finanziaria dell'impresa.

L'*assetto amministrativo* è definito da SIDREA come il sistema di disposizioni, procedure e prassi operative adottate dall'impresa che consentono di verificare la sussistenza delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale mediante il confronto sistematico fra gli obiettivi perseguiti e i risultati conseguiti. L'attenzione è pertanto qui sui dati *previsionali.*

L'assetto amministrativo può quindi essere riferito agli strumenti/sistemi di pianificazione e controllo, quali piani, *budget* e *reporting*, ed alle procedure per il loro utilizzo. Tali sistemi consentono di disporre *ex ante* di indicatori importanti per 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. In particolare, l'assetto amministrativo, nell'ambito del più ampio assetto organizzativo, include la parte dei sistemi operativi che consentono di verificare le *performance* economico-finanziarie dell'impresa, incorporando i sistemi di pianificazione e controllo delle *performance*, parte dei sistemi di controllo interno, ed i sistemi informativi direzionali.

2. Gli assetti organizzativi di *governance* nelle S.p.A.

Ci si focalizza in questo paragrafo sugli assetti organizzativi di governance nelle società per azioni, rinviando all'amplissima letteratura economico aziendale in tema di organizzazioni per l'analisi degli assetti organizzativi *stricto sensu* (5).

Il modello o *benchmark* di riferimento per la strutturazione degli assetti organizzativi di *governance* nelle società per azioni può senz'altro rintracciarsi nel Codice di *Corporate Governance* emanato nella sua ultima versione il 31 gennaio 2020 dal Comitato omonimo.

Il documento, come noto, preso atto degli obblighi normativi, li declina fornendo linee guida articolate in principi e raccomandazioni.

---

(5) Tra gli altri si vedano: M. Bonti, V. Cavaliere, E. Cori, *Organizzazione aziendale*, Milano, 2024; P. Bogarelli, *Strategia e organizzazione d'impresa*, Padova, 2020; A. Faraudello, C. Morelli, L. Songini, *Strategia e organizzazione delle imprese familiari. Casi di successo*, Pearson, 2020; M. Decastri, *Progettare le organizzazioni. Le teorie e i modelli per decidere*, Milano, 2016; G. Costa, R. C. Nacamulli, *Manuale di organizzazione aziendale*, Torino, 1997; R. C. Nacamulli, A. Rugiadini, *Organizzazione e mercato*, Bologna, 1985; G. Airoldi, R. C. Nacamulli, *Materiali per una teoria organizzativa d'impresa. Premesse storiche e fondamenti teorici*, Milano, 1979.

Il documento insiste sull'idea che compito prioritario dell'organo di amministrazione è perseguire non il successo, 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.

All'organo di amministrazione è attribuita pertanto la responsabilità di integrare gli obiettivi di sostenibilità nel piano industriale, nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e le indicazioni formulate dovranno trovare applicazione in modo proporzionato alla complessità della società considerata (6). Ciò trova assonanza con le indicazioni in tema di tutela della *viability* (utilizzando il *wording* della direttiva *Insolvency*) che permeano le previsioni della prima parte del codice della crisi, tutte tese al monitoraggio e alla prevenzione dei rischi di *default* in ottica di *early warning*.

2.1. *Il consiglio di amministrazione*

In situazione di *going concern* il governo dell'azienda è affidato al consiglio di amministrazione che guida la società perseguendo, come anticipato, il successo sostenibile e quindi la creazione di valore nel lungo termine (7).

A tale fine si riunisce con regolare cadenza, e si organizza e opera in modo da garantire un efficace svolgimento delle proprie funzioni. 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 lavorative e professionali e del numero di cariche di amministratore o sindaco da essi ricoperte in altre società (8).

L'indicazione che è fornita dal Codice di *Corporate Governance* per le società quotate mantiene certamente la propria validità anche per le società per azioni di minori dimensioni, che anzi, paradossalmente, potrebbero richiedere una maggiore attenzione e quindi una più rilevante disponibilità di tempo quando si pongano criticità con riferimento alla compiuta articolazione degli assetti e degli strumenti amministrativi e di gestione.

Compiti principali del consiglio sono infatti i seguenti: *i*) esaminare e approvare il piano industriale della società e del gruppo di cui esso sia a capo, monitorandone periodicamente l'attuazione e valutando il generale andamento della gestione e confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati; *ii*) definire il sistema di governo societario della società; *iii*)

---

(6) Per approfondimenti si rinvia a: Riva P., S. Accettura, *Gli adeguati assetti per le PMI: il principio di proporzionalità*, in P. Riva (a cura di), *Ruoli di* corporate governance, cit.

(7) Principio I. *Codice di CG*. 2020. Sul punto si vedano: G. Corno, P. Riva, *Il ruolo del consiglio di amministrazione* e *Doveri e responsabilità degli amministratori e dei sindaci. Il calcolo del danno*, in P. Riva (a cura di), *Ruoli di* corporate governance, cit.

(8) Art. 3 del *Codice CG* 2020.

valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società nonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; *iv*) definire la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della società, includendo nelle proprie valutazioni tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della società (9).

In questo contesto il *piano industriale* è definito come il documento programmatico nel quale sono definiti gli obiettivi strategici dell'impresa e le azioni da compiere al fine di raggiungere tali obiettivi in coerenza con il livello di esposizione al rischio prescelto, nell'ottica di promuovere il successo sostenibile della società.

2.1.1. *Gli amministratori indipendenti*

Nelle realtà di minori dimensioni il consiglio di amministrazione è spesso sostituito dalla figura dell'amministratore unico, mentre al contrario, nelle società più grandi o più attente, lo stesso non solo è collegiale, ma è opportuno prevedere la presenza al proprio interno di una o più figure professionali recanti specifiche competenze utili alla gestione (10). Queste assumono il ruolo di *amministratori indipendenti* e insieme con gli *amministratori esecutivi* e *non esecutivi* siedono in appositi *comitati di indirizzo* che supportano e discutono le decisioni del consiglio alimentando per quanto possibile la consapevolezza degli eventuali rischi che le stesse possono comportare.

Gli amministratori indipendenti non assumono ruoli non esecutivi e pertanto sono meno coinvolti nelle vicende societarie, in quanto non gestiscono ma apportano le loro specifiche competenze alle discussioni consiliari, contribuendo all'assunzione di decisioni consapevoli e meditate, apportando competenze e professionalità specifiche acquisite all'esterno dell'impresa che si rivelano di estrema importanza per la dialettica tra le varie componenti del consiglio di amministrazione. Ciò che caratterizza l'amministratore non esecutivo rispetto a quello esecutivo è l'assenza di coinvolgimento nella gestione operativa della società, assenza che gli consente di esprimere un giudizio autonomo e non condizionato sulle proposte di deliberazione.

Tra gli amministratori esecutivi, quelli indipendenti presentano caratteristiche personali e professionali specifiche, ossia non intrattengono né hanno intrattenuto con la società o con soggetti ad essa legati relazioni che possano condizionarne l'autonomia di giudizio volta a garantire la composizione degli interessi di tutti i soci.

---

(9) Raccomandazione 1, *Codice di CG* 2020.

(10) B. Falcolmer, *Il ruolo degli amministratori indipendenti e dei Comitati nell'ambito del CdA*, in P. Riva (a cura di), *Ruoli di* corporate governance, cit.

La funzione di monitoraggio e controllo svolta sull'attività degli esecutivi è esercitata dagli amministratori indipendenti nell'ambito del ruolo affidato a tutti gli amministratori non esecutivi, prestando particolare cura alle aree in cui possano manifestarsi conflitti di interesse. Per realizzare ciò, il numero, la competenza e l'esperienza (valutate anche in relazione al settore di riferimento e alla complessità dell'organizzazione), l'autorevolezza e la disponibilità di tempo per lo svolgimento dell'incarico devono essere tali da garantire che l'apporto degli amministratori indipendenti possa incidere significativamente per l'assunzione delle decisioni consiliari, restando però in ogni caso il consiglio, anche in presenza di deleghe di gestione affidate ad alcuni dei suoi componenti, l'organo di indirizzo strategico della società, con il quale gli indipendenti condividono doveri e responsabilità.

2.1.2. *I comitati endoconsiliari*

Il Codice di CG fa carico al consiglio di amministrazione di 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, rischi e sostenibilità*; *remunerazione*; *nomine*; *parti correlate*.

A questi se ne possono affiancare altri dedicati a specifiche funzioni, quali per esempio quello introdotto dalla Raccomandazione 1 del Codice CG 2020 il cui compito è supportare il consiglio per l'esame del piano industriale (11).

È opportuno evidenziare che, affinché la costituzione dei comitati endoconsiliari sia possibile, è indispensabile che segga in consiglio un adeguato numero di amministratori indipendenti.

a) *Il comitato controllo rischi e sostenibilità*

Al comitato di controllo, rischi e sostenibilità è affidato il compito di supportare, con adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del consiglio di amministrazione in merito al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (SCIR).

Si tratta di un comitato di carattere tecnico, composto da amministratori non esecutivi, con funzioni propositive, istruttorie e consultive.

La maggior parte dei componenti deve essere costituita da amministratori indipendenti.

Ad esso spetta, da un lato, il compito di adoperarsi e farsi parte attiva affinché l'organo amministrativo possa disporre delle informazioni gestionali periodiche, finanziarie e non finanziarie, necessarie per governare, che rappre-

(11) *Codice di Corporate Governance*, Raccomandazione 1, l. *a*).

sentino correttamente il modello di *business*, le strategie della società, l'impatto della sua attività e le *performance* conseguite, e, dall'altro lato, quello di supportare il consiglio di amministrazione nell'esame dei criteri di rilevazione tempestiva dei rischi, facendo in modo che gli stessi siano il più possibile adatti alle specifiche caratteristiche dell'impresa.

Al comitato è solitamente demandato anche il tema della *Corporate Social Responsibility* e quindi la valutazione dell'impatto delle attività aziendali con riferimento alle dimensioni ESG (*Environment, Social, Governance*). Ciò include, tra l'altro, il compito di occuparsi della impostazione della rendicontazione in tema di sostenibilità che, con prossimo passaggio dalle previsioni della *NFRS Directive* (2014/95/UE) e, quindi, del d.lgs. 254/2016 attuativo della stessa, alle previsioni della CSRD (2022/2464/UE) e del relativo decreto attuativo (pubblicato in pubblica consultazione a marzo 2024), è destinata a coinvolgere direttamente o indirettamente, a partire dall'esercizio 2025, un numero crescente di società.

Le nuove indicazioni europee estendono infatti gli obblighi previsti sino ad oggi solo per le società quotate anche:

a) *direttamente*, alle società non quotate di grandi dimensioni che superino due dei seguenti limiti dimensionali: totale attivo, 25 milioni di euro; fatturato, 50 milioni di euro; numero medio di addetti annuo, 250;

b) *indirettamente*, indipendentemente dalle dimensioni, ai soggetti con cui le società di cui al punto precedente interagiscono in quanto la direttiva richiede che rendicontazione dei soggetti obbligati direttamente superi i loro confini aziendali per fornire indicazioni sui comportamenti dei soggetti che compongono la loro catena di fornitura o, letteralmente e in modo ancor più inclusivo e ampio, la loro catena del valore (12).

b) *Il comitato nomine e remunerazione*

Il comitato per la remunerazione è composto da amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti e il presidente del comitato è scelto tra gli amministratori indipendenti (13).

Il consiglio di amministrazione coadiuvato dal comitato di remunerazione definisce una politica per la remunerazione del *top management* ossia dei dirigenti con responsabilità strategiche e degli amministratori esecutivi. Questa è in parte commisurata al raggiungimento di specifici obiettivi di *performance* anche di natura non finanziaria, preventivamente indicati e determinati e legati in parte significativa a un orizzonte di lungo periodo.

---

(12) Per approfondimenti si rinvia a P. Riva, *Analisi del D.Lgs. 254/2016 che attua la Direttiva 2014/95/UE e introduce l'obbligo della DNF. L'impatto della CSRD 2022/2464/UE* nonché a S. Dallai, P. Riva, *I nuovi standard di rendicontazione europei: gli ESRS*, in P. Riva (a cura di), *Ruoli di* corporate governance, cit.

(13) Raccomandazione 26, *Codice di CG.*

Tale politica definisce linee guida in coerenza con criteri riguardanti:

i) le componenti fisse e variabili che devono essere adeguatamente bilanciate in funzione degli obiettivi strategici e della politica dei rischi;

ii) la misurazione e la predeterminazione degli obiettivi di *performance*;

iii) la stipula di intese contrattuali volte a preservare la società garantendo la restituzione delle componenti variabili (*claw back*) o di trattenere somme oggetto di pagamento differito rispetto alla maturazione (*malus*);

iv) e la statuizione di regole predeterminate per il calcolo dell'indennità eventualmente prevista per la cessazione del rapporto di amministrazione (14).

La remunerazione degli amministratori esecutivi e del *top management* è definita in modo tale da allineare i loro interessi con il perseguimento dell'obiettivo prioritario del successo sostenibile ed è stabilita in misura sufficiente ad attrarre, trattenere e motivare persone dotate delle competenze e professionalità richieste dal ruolo ricoperto nella società.

La remunerazione degli amministratori non esecutivi non indipendenti non è legata, se non per una parte non significativa, a obiettivi di *performance* finanziaria.

Nel caso di amministratori indipendenti la remunerazione è invece legata all'impegno richiesto. Il comitato per la remunerazione valuta periodicamente l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione degli amministratori ed esprime pareri al consiglio di amministrazione riguardo la remunerazione degli stessi. A tal fine analizza informazioni relative alla remunerazione media del mercato tenendo conto delle pratiche di remunerazione diffuse nei settori di riferimento per incarichi analoghi in società di analoghe dimensioni, tenendo presenti anche le esperienze estere e, se del caso, avvalendosi di consulenti indipendenti; infine, valuta l'opportunità di utilizzare piani di remunerazione basati su azioni (15).

Quando il comitato per la remunerazione si occupa anche dei processi relativi alle nomine esso è denominato *comitato nomine e remunerazione*.

Nelle realtà di maggiori dimensioni può essere costituito un separato comitato per le nomine, anch'esso composto in maggioranza da amministratori indipendenti cui è attribuito il compito di curare che il processo di nomina e di successione degli amministratori sia trasparente e di formulare pareri al consiglio di amministrazione riguardo alla composizione dello stesso esprimendo raccomandazioni in merito alle figure professionali considerate opportune nell'ambito del consiglio (16); proponendo candidati alla carica di amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire amministratori indipendenti.

Per la nomina degli amministratori devono essere previste modalità che assicurino trasparenza del procedimento oltre ad una equilibrata composizione del consiglio.

---

(14) Raccomandazione 27, *Codice di CG.*

(15) Raccomandazioni 25, 28, *Codice di CG.*

(16) Raccomandazioni 19, 20, *Codice di CG.*

Le liste dei candidati alla carica di amministratore devono essere accompagnate dall'indicazione dell'idoneità dei candidati a qualificarsi come indipendenti.

Il consiglio di amministrazione valuta la possibilità di adottare un piano per la successione degli amministratori esecutivi e implementa l'istruttoria per la sua predisposizione.

c) *Il comitato parti correlate*

Infine, può essere costituito il comitato parti correlate, chiamato ad esprimere appositi pareri motivati sull'interesse della società — nonché, ove applicabile, delle società da essa direttamente e/o indirettamente controllate di volta in volta interessate — al compimento di operazioni appunto con soggetti qualificabili come correlati, esprimendo un giudizio di merito sulla convenienza e sulla correttezza sostanziale delle condizioni previste, e riferisce al consiglio in merito ad eventuali situazioni specifiche.

Quando non sia costituito un comitato apposito, queste funzioni sono svolte dal *comitato controllo rischi e sostenibilità*.

2.2. *L'organo di controllo societario ossia il collegio sindacale (o sindaco unico)*

A tutela degli *stakeholder*, il legislatore ha previsto obbligatoriamente nel caso delle società per azioni un articolato sistema di controlli (17).

Il collegio sindacale ha il dovere di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione nonché sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e sul suo concreto funzionamento.

In estrema sintesi, il controllo societario si sostanzia nelle seguenti attività di vigilanza:

a) sull'osservanza della legge e dello statuto: verifica della conformità degli atti e delle deliberazioni degli organi delle società alle norme di legge ed alle disposizioni dello statuto;

b) sul rispetto dei principi di corretta amministrazione: verifica della conformità delle scelte di gestione degli amministratori ai generali criteri di razionalità economica, senza entrare nel merito dell'opportunità e convenienza delle scelte stesse;

---

(17) Per approfondimenti cfr. M. Difino, P. Villa, *Il ruolo del collegio nelle società non quotate e nelle società quotate e il ruolo del revisore*, in P. Riva (a cura di), *Ruoli di* corporate governance, cit.; M. Difino, P. Riva, *Obbligo di attivazione del collegio sindacale o del sindaco unico, in Fascicolo III, Nuovo codice della crisi d'impresa: Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa*, in *Il Sole 24 ore*, Milano, 2022.

c) sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento: verifica dell'adeguatezza e del funzionamento delle direttive e delle procedure aziendali, comprese quelle attinenti alla raccolta e alla produzione delle informazioni di bilancio.

Ai fini dello svolgimento della propria attività il collegio sindacale, oltre a tenere le proprie periodiche riunioni e ad effettuare i controlli suddetti, deve assistere alle adunanze del consiglio di amministrazione, alle assemblee sociali e alle riunioni del comitato esecutivo.

Il collegio sindacale è investito di autonomi poteri, consistenti principalmente: negli atti di ispezione e di controllo e nella richiesta di notizie agli amministratori (art. 2403-*bis* c.c.); nella convocazione degli organi sociali in caso di omissione o di ingiustificato ritardo da parte degli amministratori, ovvero qualora il collegio ravvisi fatti censurabili di rilevante gravità e vi sia urgente necessità di provvedere (art. 2406 c.c.); nell'indagine sui fatti censurabili denunciati dai soci (art. 2408 c.c.); nella denuncia al tribunale in caso di fondato sospetto di gravi irregolarità compiute dagli amministratori (art. 2409 c.c.).

In caso di cessazione di tutti gli amministratori, il collegio sindacale può altresì compiere gli atti di ordinaria amministrazione (art. 2386 c.c.).

Prescindendo dall'eventuale esercizio della revisione legale, l'attività di vigilanza del collegio sindacale comprende attività specificatamente previste dalla normativa, quali l'acquisizione di informazioni circa l'andamento generale della gestione e la prevedibile evoluzione, nonché le operazioni di maggior rilievo effettuate dalla società e dalle sue controllate (art. 2381 c.c.); l'espressione del parere sul compenso da riconoscere agli amministratori investiti di particolari cariche (art. 2389 c.c.); il controllo delle operazioni poste in essere dagli amministratori in situazioni di conflitto di interesse (art. 2391 c.c.); il controllo e l'attestazione dei limiti all'emissione di prestiti obbligazionari (art. 2412 c.c.); l'espressione del consenso all'iscrizione in bilancio, tra le immobilizzazioni immateriali, dei costi di impianto e ampliamento, dei costi di sviluppo aventi utilità pluriennale e dell'avviamento (art. 2426 c.c.); la formulazione della proposta motivata sul conferimento dell'incarico di revisione legale e l'espressione delle proprie osservazioni in caso di revoca del medesimo (art. 13 d.lgs. 27 gennaio 2010, n. 39).

Ai doveri già previsti dal codice civile, l'art. 25-*octies* c.c.i.i. aggiunge l'obbligo di segnalare all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di accesso alla composizione negoziata della crisi di cui all'art. 17, nonché di fissare un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese. Inoltre, l'art. 37 c.c.i.i. prevede che il collegio sindacale possa proporre la domanda di apertura della liquidazione giudiziale.

È il caso di evidenziare che i sindaci agiscono con autonomia e indipendenza anche nei confronti degli azionisti che li hanno nominati.

Il collegio verifica il rispetto di detti criteri sia dopo la nomina, sia successivamente. Infatti è chiamato a ripetere l'analisi con cadenza annuale e a trasmettere l'esito della stessa al consiglio di amministrazione.

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 (18).

Perché il sistema funzioni è necessario che si sviluppi una significativa e strutturata dialettica tra i soggetti coinvolti nel processo (19), la quale è auspicabile abbia luogo: *a)* con quotidianità tra gli amministratori, i dirigenti responsabili del controllo di gestione e l'*internal auditor* referente del sistema di controllo interno; e *b)* con frequenza periodica, ma non saltuaria, tra questi soggetti — in particolare gli amministratori che compongono il comitato controllo e rischi e l'*internal auditor* — e gli organi di controllo societario e quindi il collegio sindacale o il sindaco unico.

Il Codice della *Corporate Governance* dedica spazio al tema del coordinamento tra organi di controllo e in particolare stabilisce con il Principio XX che l'organo di amministrazione definisca i principi che riguardano il coordinamento e i flussi informativi tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi al fine di massimizzare l'efficienza del sistema stesso, ridurre le duplicazioni di attività e garantire un efficace svolgimento dei compiti propri dell'organo di controllo.

Nell'ambito delle proprie attività, i sindaci possono chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative od operazioni aziendali (20).

Ai sensi dell'art. 2409-*septies* c.c., inoltre, il collegio sindacale e i soggetti incaricati della revisione legale dei conti si scambiano tempestivamente le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti, garantendo così il corretto funzionamento del sistema dei controlli societari.

Con il nuovo c.c.i.i., lo svolgimento delle riunioni del consiglio di amministrazione è destinato ad assumere, rispetto al passato, un'impostazione più sostanziale, tesa ad un effettivo confronto tra gestori e controllori. Ciò avverrà specialmente nelle realtà, anche di grandi dimensioni, ad oggi non avvezze a sistemi di *governance* evoluti, quali quelli qui descritti, ma inclini piuttosto ad un approccio « formale » rispetto a quelli che considerano solo adempimenti burocratici da gestire « sulla carta » perché privi di contenuto semantico e di utilità concreta.

---

(18) Raccomandazione 30, *Codice della CG*.

(19) D. Bernardi, P. Riva, *Analisi delle potenziali sovrapposizioni tra le aree oggetto di controllo*, in P. Riva (a cura di), *Ruoli di* corporate governance, cit.; P. Riva, R. Provasi, *Crisis and controls: the italian model*, in *Corporate ownership & control*, Vol. 11, 2013.

(20) Raccomandazione 26, l. c), *Codice della CG*.

Solo una differente impostazione che preveda un confronto genuino può infatti permettere, qualora gli organi di controllo societario rilevino fondati indizi della crisi, l'attivazione di un adeguato processo di *early warning* confrontandosi dapprima mediante una costruttiva dialettica con l'organo amministrativo.

Nel caso in cui questo processo dialettico non si inneschi in modo efficace, come già richiamato *supra*, il c.c.i.i. impone ai sindaci:

i) con l'art. 25-*octies* il potere/dovere di segnalazione formale e quindi di innesco « forzoso » degli interventi che possono portare, qualora sussistano le condizioni, alla presentazione dell'istanza per l'accesso alla composizione negoziata o, se del caso, direttamente ad altri strumenti di regolazione della crisi;

ii) con l'art. 37, l'attribuzione al collegio sindacale o sindaco unico del potere, prima riconosciuto nell'ambito degli organi di governo aziendale al solo consiglio di amministrazione, di presentare domanda di apertura della liquidazione giudiziale.

È infine il caso di ricordare che i sindaci sono chiamati a svolgere — nel nuovo contesto normativo, che come già richiamato *supra*, vede concretizzarsi le indicazioni della direttiva 2022/2464/UE nota come *Corporate Social Responsability Directive* (*CSRD*) e quindi l'ampliarsi dei soggetti obbligati alla rendicontazione di sostenibilità nell'ambito della relazione sulla gestione — un ruolo proattivo verso la transizione delle aziende nei confronti della sostenibilità e quindi della *compliance ESG*, vista non solo come un fattore di vantaggio competitivo, ma piuttosto come una condizione necessaria per garantire la creazione di valore e per soddisfare il principio di continuità aziendale (21).

2.3. *I revisori*

La revisione è stata definita come « un procedimento sistematico volto a ottenere e a valutare in maniera obiettiva adeguate evidenze circa le asserzioni e dichiarazioni su attività economiche o accadimenti, per constatarne il grado di corrispondenza con criteri prestabiliti e a comunicarne i risultati ai soggetti interessati » (22).

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. A tal fine raccoglie evidenze in merito alle operazioni gestionali realizzate e le utilizza per mettere a confronto le affermazioni contenute nel bilancio con i criteri selezionati dal soggetto interessato.

---

(21) Per approfondimenti si vedano F. Sandrolini, S. Grazia, P. Riva, *La vigilanza del collegio sindacale in tema di sostenibilità*; M. Comoli, F. Bavagnoli, *La creazione e distruzione di valore e la sfida della sostenibilità*; Maggi D., *Impresa, valore e valori*, in P. Riva (a cura di), *Ruoli di* corporate governance, cit.

(22) *American Accounting Association*, *Committee on Basic Auditing Concepts, A statement of basic auditing concepts*, AAA, Sarasota, 1973.

Con la propria relazione, illustra i risultati delle proprie verifiche comunicando ai terzi interessati il grado di corrispondenza del documento esaminato con i principi di riferimento e, di conseguenza, esprime il suo giudizio professionale.

La relazione di revisione è riferita a documenti consuntivi, ossia al bilancio di esercizio e al bilancio consolidato ove redatto.

Essa contiene anche le conclusioni del revisore circa la sussistenza del presupposto della continuità aziendale, indicando eventuali incertezze relative ad eventi o circostanze che potrebbero sollevare in merito dubbi significativi, ma lo fa sempre al fine specifico di valutare la correttezza dei criteri utilizzati per la redazione dei dati di bilancio.

È indispensabile evidenziare — qualora fosse ancora necessario — che i ruoli dell'organo di controllo e del revisore non sono in alcun modo intercambiabili, né sovrapponibili.

Le funzioni del revisore si limitano all'espressione di un parere professionale sulla correttezza del bilancio, e sono codificate dai principi di revisione pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea.

Esse non sono pertanto in alcun modo assimilabili alle funzioni di vigilanza attribuite dal codice civile agli organi di controllo societario (v. artt. 2400 ss. c.c. per i sindaci).

In particolare, il revisore, al contrario del sindaco, non partecipa ai consigli di amministrazione e non vigila né sulla gestione, né sugli adeguati assetti e, tra l'altro, non può esprimere pareri sulle situazioni contabili infrannuali.

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.

Ciò nonostante, il Terzo Correttivo al codice della crisi e dell'insolvenza (d.lgs. n. 136/2024) prevede all'art. 25-*octies* riformato, che anche il revisore, come il sindaco, sia investito della responsabilità della segnalazione all'organo amministrativo della sussistenza dei presupposti di cui all'art. 2, comma 1, lettere *a*) e *b*), e quindi di crisi o di insolvenza, per la presentazione dell'istanza di composizione negoziata della crisi. Si tratta di una previsione già introdotta ed espunta in passato dal medesimo articolo ed ora riproposta. Il novellato testo normativo, come più volte evidenziato in dottrina, pone (erroneamente) sullo stesso piano, come se fossero dotati di equivalenti poteri e compiti, il ruolo del collegio sindacale o sindaco unico e quello del revisore legale che, al contrario, come si è evidenziato, presentano caratteristiche strutturali del ruolo del tutto differenti.

Anche nell'ambito delle nuove regolamentazioni in tema di sostenibilità al revisore è richiesto un intervento *ex post*.

È infatti demandata al revisore l'*assurance* (ossia un'attestazione) sull'attendibilità delle informazioni di tipo non finanziario inserite — oggi — nel bilancio di sostenibilità e — con l'entrata in vigore del decreto attuativo della più volte richiamata CSRD — in una specifica sezione della relazione sulla gestione.

Il revisore anche in questo caso è chiamato a svolgere *a consuntivo* specifiche procedure di verifica, sulla base di principi e di *standard* professionali esplicitamente richiamati (*ISAE 3000 Revised*), volte ad emettere un'attestazione circa la conformità delle informazioni non finanziarie fornite rispetto ai principi, alle metodologie e alle modalità di rendicontazione dichiarate, in particolare: il rispetto degli standard di redazione, la qualità e completezza del documento, l'adeguatezza dei sistemi, dei processi e delle procedure utilizzate ai fini della preparazione del bilancio di sostenibilità, l'esistenza di adeguate evidenze documentali (23).

2.4. *L'*internal auditor *e il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi*

In una realtà evoluta con assetti organizzativi strutturati è senz'altro opportuna l'implementazione del *sistema di controllo interno* e di *gestione dei rischi* (24).

È costituito dai processi attuati dal consiglio di amministrazione, dai dirigenti e da altri soggetti della struttura aziendale:

i) per fornire una ragionevole sicurezza di attendibilità delle informazioni di bilancio redatte;

ii) per raggiungere obiettivi di *compliance* del comportamento organizzativo ovvero di conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore;

iii) per conseguire una maggiore consapevolezza dei rischi aziendali e permettere la continuità nel raggiungimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza delle attività operative.

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi 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.

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.

Il corretto funzionamento dello SCIR coinvolge più soggetti della *governance* aziendale (25).

---

(23) Per approfondimenti si veda: S. Dallai, P. Riva, *L'*assurance *sulla DNF*, in P. Riva (a cura di), *Ruoli di* corporate governance, cit.

(24) Per approfondimenti si vedano: A. Oliva, P. Riva, *Il ruolo dell'*Internal Auditor *(IA) e le fasi della sua attività* e A. Oliva, G. Diamanti, P. Riva *Principi e strumenti di* Internal Audit, in P. Riva (a cura di), *Ruoli di* corporate governance, cit.

(25) Raccomandazione 32, *Codice della C.G.*

In primo luogo, infatti, deve essere parte attiva del sistema il consiglio di amministrazione che ha interesse a basare le proprie decisioni su dati robusti e che, quindi, a tal fine è opportuno individui un *comitato controllo e rischi* formato da amministratori non esecutivi e in maggioranza indipendenti, con il compito di supportare, con adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del consiglio di amministrazione relative al sistema stesso.

In secondo luogo, è responsabile principale dell'implementazione, del funzionamento e del monitoraggio del sistema la figura dell'*internal auditor* che opera in *staff* al consiglio di amministrazione e che è incaricato di verificare che lo SCIGR 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 il già richiamato *organo di controllo societario* ossia il collegio sindacale o, nelle realtà minori, il sindaco unico.

Come già accennato *supra*, il collegio vigila sulla adeguatezza degli assetti organizzativi e quindi anche sull'efficacia dello SCIGR interfacciandosi con il consiglio e con l'*internal auditor*.

Infine, si deve aggiungere che, qualora presenti, anche il revisore unico o la società di revisione o ancora il collegio o sindaco unico cui è stata demandata la revisione legale, apprezzeranno l'impostazione di un sistema di controllo e gestione dei rischi efficace, in quanto permetterà loro di ridurre le analisi di dettaglio affidandosi in modo prevalente, per il perseguimento dei rispettivi obiettivi di analisi, a procedure cosiddette *walk through* e a verifiche di coerenza.

2.5. *Il* chief financial officer *e i dirigenti responsabili dell'amministrazione e del controllo di gestione*

All'organo amministrativo spetta il compito di predisporre un sistema organizzativo adeguato, con particolare riferimento alla presenza, articolazione e funzionamento contemporaneamente:

a) di un efficace sistema di amministrazione e di controllo di gestione utile a strutturare indicatori di *performance* consuntivi e preventivi in tempi ragionevoli (A&C);

b) di un adeguato sistema di controllo interno e di gestione dei rischi che garantisca l'attendibilità delle informazioni contabili e la mappatura e la gestione dei rischi (SCIGR) (26).

Nel contesto anglosassone il *Chief Financial Officer* (CFO) è tradizionalmente responsabile della gestione di tre ambiti principali della gestione: l'am-

(26) Per approfondimenti si veda: L. Songini, P. Vola, *Il ruolo del direttore Amministrativo e Finanziario e la rilevanza dei processi di* reporting, in P. Riva (a cura di), *Ruoli di* corporate governance, cit.

ministrazione, la finanza e il controllo di gestione. Affianca quini l'amministratore delegato nelle decisioni strategiche e nell'informativa agli *stakeholder*, cura la pianificazione ed il controllo di gestione, coordina le attività finanziarie, le partecipazioni e gli investimenti.

Nel nostro Paese, nella maggior parte dei casi, il ruolo del CFO è, invece, ancora articolato in ruoli differenziati, ciascuno con le proprie competenze ed il proprio ambito di responsabilità: il direttore amministrativo, il direttore finanziario o tesoriere e il *controller*.

Si riscontra, tuttavia, più di recente anche in Italia, la tendenza a concentrare queste responsabilità in un unico ruolo manageriale, sempre più simile alla figura del CFO del modello anglosassone.

Tradizionalmente le aree presidiate dal CFO sono, quindi:

— l'amministrazione, che comprende la contabilità generale, il *reporting* istituzionale e l'elaborazione del bilancio civilistico e consolidato, la contabilità dei crediti e dei fornitori, la gestione fiscale, ecc.;

— la finanza, in particolare la gestione della tesoreria, la gestione delle fonti finanziarie e delle relazioni con i portatori di capitale proprio e di debito, le scelte in merito alla struttura finanziaria dell'azienda;

— il controllo, che comprende la pianificazione strategica, il controllo di gestione e la gestione del rischio.

Spesso nelle imprese fanno capo al CFO anche l'area *Information Technology* e, in casi più rari, anche la *gestione delle risorse umane*.

Il Codice di CG prevede che svolga anche il ruolo di incaricato dell'istituzione e del mantenimento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, a tal fine prevedendo che curi l'identificazione dei principali rischi aziendali sottoponendoli periodicamente all'esame dell'organo di amministrazione.

Il Codice di CG enfatizza anche il ruolo del *top management* definendolo nel glossario che introduce il documento come l'insieme degli alti dirigenti che non sono componenti dell'organo di amministrazione e che hanno la responsabilità della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della società e del gruppo ad essa facente parte.

2.6. *L'organismo di vigilanza e il modello organizzativo di gestione*

Il d.lgs. n. 231/2001 ha introdotto nell'ordinamento italiano un regime di responsabilità a carico delle persone giuridiche in relazione ad una serie di reati, commessi nel loro interesse o a loro vantaggio, da parte dei soggetti apicali o dei dipendenti, con conseguenze rilevanti anche sugli stessi enti, potenzialmente assoggettabili a sanzioni amministrative pecuniarie anche molto onerose e, in taluni casi, interdittive (27).

(27) Per approfondimenti si rinvia a: U. CALDARERA, L. FRUSCIONE, P. GHINI, *Il ruolo dell'Organismo di Vigilanza e i modelli organizzativi previsti dal D.Lgs. 231/2001* e P. PIGATO,

Gli enti possono essere esonerati dalla responsabilità prevista dal decreto — evitando l'applicazione delle sanzioni — qualora dimostrino di aver adottato ed efficacemente attuato *Modelli di Organizzazione e di Gestione* (MOG) idonei a prevenire la commissione di reati della stessa specie di quello verificatosi.

Il d.lgs. n. 231/2001 introduce, pertanto, una tecnica di controllo della criminalità di impresa che affida all'organo giudicante una valutazione dell'adeguatezza organizzativa dell'ente.

Ai fini della validità esimente del *Modello*, il legislatore attribuisce fondamentale importanza all'attività che deve essere esercitata per verificare che lo stesso sia effettivamente rispondente ai dettami normativi. Introduce a tal fine l'obbligo, nello sviluppo del sistema, di nominare un *Organismo di Vigilanza* (OdV), destinato allo svolgimento di tale compito specifico.

Il d.lgs. 231/2001 [art. 6, comma 1, lett. *b*)] prevede, infatti, che « il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli, di curare il loro aggiornamento sia affidato ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo ».

L'*Organismo di Vigilanza* deve svolgere una serie di attività analitiche e funzionali necessarie a mantenere efficiente e operativo lo stesso, che possono essere raggruppate nelle seguenti macro-aree: analisi, vigilanza e controllo, aggiornamento del *Modello* e formazione.

Svolge le proprie verifiche circa il rispetto dei contenuti del *Modello* principalmente sulla base di una pianificazione preliminare di controlli da svolgere su un orizzonte temporale di norma annuale.

La periodicità di svolgimento delle verifiche è definita in considerazione della tipologia stessa della verifica.

Gli obiettivi, l'oggetto, le modalità di svolgimento e gli esiti di ciascun controllo sono formalizzati in un apposito *report* e l'OdV, con cadenza periodica generalmente annuale, predispone una *relazione riepilogativa* delle attività svolte nel periodo in analisi da indirizzare all'organo amministrativo e a quello di controllo.

Rilevante presidio di prevenzione della commissione di illeciti è la presenza di un *Codice Etico*, vera e propria « carta costituzionale » dell'ente ([28]), che consente di instaurare un clima culturale che dissuada anche dal porre in essere condotte che possano dare luogo a reati.

Nell'ambito del codice CG devono essere esplicitati gli impegni e le responsabilità morali nella conduzione degli affari e delle attività gestionali

---

Diamanti G., P. Riva, Risk Assessment *e costruzione del MOG 231*, in P. Riva (a cura di), *Ruoli di* corporate governance, cit.

([28]) CNDCEC, Cnf, Confindustria, Abi: "*Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l'attività dell'Organismo di Vigilanza e prospettive di revisione del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231*", Gruppo di Lavoro multidisciplinare sulla normativa relativa all'Organismo di Vigilanza, febbraio 2019.

svolte dai soggetti che agiscono per conto dell'organizzazione (amministratori, dipendenti, consulenti, ecc.) nella relazione con tutti gli *stakeholders* dell'ente (clienti, azionisti, fornitori, collaboratori etc.).

Le procedure e i vincoli contenuti nel *Codice Etico* e nel modello organizzativo devono considerarsi alla stregua di obbligazioni contrattuali assunte dal prestatore di lavoro.

Il codice della *Corporate Governance* prevede esplicitamente che il consiglio di amministrazione attribuisca all'organo di controllo (ossia al collegio sindacale) o a un organismo appositamente costituito, le funzioni di vigilanza *ex* d.lgs. n. 231/2001 (29).

Nel secondo caso il consiglio valuta l'opportunità di nominare all'interno dell'organismo almeno un amministratore non esecutivo e/o un componente dell'organo di controllo e/o il titolare di funzioni legali e di controllo della società, al fine di assicurare il coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti nello SCIR.

Vale la pena evidenziare che, invece, il codice della crisi e dell'insolvenza non prevede di attribuire un differente ruolo all'*Organismo di Vigilanza* (OdV). Lo stesso rimane pertanto estraneo al sistema dei meccanismi di segnalazione ivi previsti. In molti casi, però, poiché la sua presenza o assenza rientra a pieno titolo nella valutazione dell'esistenza o meno di « adeguati assetti organizzativi », gli organi amministrativi dovranno verificare, qualora non vi abbiano mai posto attenzione, oppure rivalutare, qualora in passato l'abbiano esclusa, l'opportunità della sua istituzione.

2.7. *L'*investor relator

Nelle società per azioni quotate è identificata l'ulteriore figura dell'*investor relator*, ossia un soggetto professionalmente qualificato o, quando le dimensioni aziendali lo richiedono, una funzione aziendale cui è affidato l'incarico di dedicare sistematica attenzione ai rapporti con gli *stakeholders* e in particolare con gli investitori attuali e potenziali che costituiscono la *financial community* (30).

Il codice di CG enfatizza l'importanza di questa figura introducendo il tema nell'art. 1 (e quindi in apertura del documento) con il Principio IV e con la Raccomandazione 3 dell'art. 1.

Più in particolare, si prevede che l'organo di amministrazione promuova nelle forme più opportune il dialogo con gli azionisti e gli altri *stakeholder* rilevanti per la società. A tal fine, su proposta del presidente, d'intesa con il CEO, il consiglio adotta e descrive nella relazione sul governo societario una

(29) Raccomandazione 33, l. *e*), *Codice di CG.*

(30) Per approfondimenti si rinvia a: L. Macario, P. Riva, *Il ruolo dell'*Investor Relator, in P. Riva (a cura di), *Ruoli di* corporate governance, cit.

politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti, anche tenendo conto delle politiche di *engagement* adottate dagli investitori istituzionali e dai gestori attivi.

Il ruolo dell'*investor relator* assume rilevanza durante la normale vita dell'impresa, ma la sua presenza diventa essenziale e delicata nei momenti cruciali di discontinuità che possono caratterizzare la vita aziendale, quali ad esempio il collocamento delle azioni sul mercato, le operazioni straordinarie legate alla crescita aziendale (fusioni, conferimenti, scissioni, acquisizioni, aggregazioni), oppure quando è l'impresa ad essere oggetto di acquisizione perché si prospettano operazioni di ristrutturazione sia in fase di *going concern*, sia nei più complessi contesti di crisi e di *turnaround*.

Nelle società non quotate la nomina dell'*investor relator*, anche in *outsorcing*, può rivelarsi preziosa, in quanto permette di supportare il consiglio di amministrazione nella trasmissione con metodologie corrette, in modo continuativo e mediante mezzi customizzati allo *standing* degli specifici interlocutori di informazioni attinenti all'evoluzione delle variabili che determinano il valore dell'azienda.

3. Gli assetti contabili nelle S.p.A.

Si è richiamato in apertura del capitolo che, coerentemente con la definizione della Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale (SIDREA), gli assetti contabili sono rappresentati dal sistema di rilevazione *a consuntivo* dei fatti aziendali finalizzato alla rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria aziendale.

Alla luce di tale definizione, il perimetro dell'assetto contabile comprende, da un lato, i sistemi di contabilità generale finalizzati alla produzione dei dati necessari per la redazione del bilancio di esercizio e dei bilanci infrannuali; e, dall'altro, i sistemi di contabilità analitica che consentono invece in via principale di calcolare i costi dei prodotti e servizi nonché di rilevare i risultati, sempre consuntivi, riferibili alle divisioni o *cash generating units*.

Si è già affermato che tali indicazioni devono essere declinate con riferimento alla complessità aziendale, specificando in questa sede che essa dipende solo parzialmente dalle dimensioni aziendali e non può considerarsi certamente correlata alla scelta del tipo sociale, potendovi essere realtà.

3.1. *La contabilità generale, il bilancio di esercizio e le situazioni infrannuali*

Con riferimento alla contabilità generale è possibile affermare che un adeguato assetto contabile deve consentire:

— l'aggiornamento tempestivo della contabilità generale consuntiva;

— l'esecuzione di tutti i necessari adempimenti previsti dalla normativa, in primo luogo, tributaria e previdenziale;

— la redazione di bilanci infrannuali con frequenza adeguata da sottoporre al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale (o sindaco unico) indispensabili per comprendere durante l'esercizio, e non solo alla fine dello stesso, quale sia l'andamento dell'attività aziendale in coerenza con le richieste del codice della crisi e dell'insolvenza e del correlato *Decreto Dirigenziale* (come aggiornato nel marzo 2023);

— la redazione del bilancio alla fine dell'esercizio per la pubblicazione nel registro delle imprese.

Un'adeguata struttura dell'assetto contabile deve porre l'imprenditore nelle condizioni di utilizzare efficaci strumenti di controllo dell'andamento della gestione. Tali strumenti possono essere rappresentati anche da semplici presidi di contabilità generale, qualora le dimensioni dell'azienda lo rendano consigliabile. Una simile configurazione può rappresentare la prima fase di un processo di evoluzione dei sistemi di analisi delle *performance* aziendali.

È inoltre importante in questa sede ricordare che il terzo comma dell'art. 3 c.c.i.i. richiede che gli assetti contabili consentano di:

« *a*) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;

b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, comma 2 » (che richiama il *Decreto Dirigenziale* 2023).

Inoltre il successivo quarto comma del medesimo art. 3 specifica che:

« costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3: *a*) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni; *b*) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti; *c*) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni; *d*) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie verso i creditori pubblici qualificati previste dall'articolo 25-*novies*, comma 1 ».

Nel contesto normativo delineato, l'impresa deve poter contare su sistemi contabili aggiornati tempestivamente che la pongano nelle condizioni di costruire a consuntivo e con una certa frequenza cruscotti di indicatori coerenti con le indicazioni del c.c.i.i.

A tal fine sono necessari dati e informazioni di natura patrimoniale, economica e finanziaria ritraibili dalla contabilità generale e dalle situazioni e dai bilanci infrannuali costruiti a partire da essa.

Quanto affermato trova conferma nel contenuto stringente della Sezione II del *Decreto Dirigenziale* 2023 citato, che individua la cosiddetta *check list* o *lista particolareggiata* costruita per verificare se la società sia strutturata in modo sufficiente e di conseguenza sia o meno pronta per presentare, qualora necessario, istanza di composizione negoziata della crisi.

Sono posti una serie di quesiti specifici cui gli amministratori della società sono chiamati a dare risposta al fine di valutare il grado di articolazione di adeguatezza delle informazioni generate mediante il proprio sistema di contabilità generale.

È, infine, opportuno riflettere sulla scelta di molte realtà aziendali di optare, per le semplificazioni previste — anche con riferimento alle società per azioni — dal codice civile in tema di bilancio delle imprese di minori dimensioni.

In particolare, come noto, la disciplina civilistica all'art. 2435-*bis* c.c. consente l'adozione di strutture contenenti informazioni meno estese rispetto alla classica forma ordinaria, utilizzabili da società caratterizzate da dimensioni minori, individuate mediante la verifica della sussistenza di individuati limiti per un determinato periodo di tempo. Il bilancio può essere redatto in forma abbreviata quando la società non ha superato, nel primo anno di vita o successivamente per due esercizi consecutivi, due delle seguenti soglie:

— totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4.400.000 euro;
— ricavi delle vendite e delle prestazioni: 8.800.000 euro;
— dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità.

La redazione del bilancio in forma semplificata non ha carattere obbligatorio ma facoltativo.

Pertanto, poiché le semplificazioni adottate dai redattori devono in ogni caso essere compatibili con il rispetto dei principi generali di chiarezza, veridicità e correttezza che presiedono la formazione del bilancio d'esercizio, l'eventuale applicazione di semplificazioni dovrà essere preceduta da una verifica circa la fattibilità e l'efficacia della scelta.

Dato che il legislatore ha previsto una facoltà (« le società possono redigere ») relativamente alla redazione del bilancio in forma abbreviata, le società possono sempre, a propria discrezione, optare per la versione integrale del bilancio. Sul punto il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti si è espresso con il documento « La redazione del bilancio delle società di minori dimensioni: disposizioni normative e criticità » stabilendo che le modalità di redazione del bilancio devono in ogni caso risultare coerenti con l'obiettivo di fornire una rappresentazione chiara, veritiera e corretta della situazione aziendale (*true and fair view*).

Il redattore del bilancio deve, pertanto, verificare *ex ante* che ciascuna semplificazione operata per la redazione del bilancio non sia incoerente con il perseguimento di tale obiettivo.

Più in particolare, il documento richiamato dichiara espressamente che:

i. il bilancio abbreviato è una scelta possibile per le imprese di minori dimensioni; è ricordato infatti che il legislatore dell'Unione Europea si è posto

l'obiettivo — con l'emanazione della direttiva che ha portato all'introduzione dell'art. 2435-*bis*, di non gravare eccessivamente sull'attività di rendicontazione delle piccole e medie imprese;

ii. la rappresentazione veritiera e corretta rappresenta però un importante limite alle semplificazioni;

iii. è possibile la redazione di bilanci misti, ossia bilanci nei quali l'applicazione delle semplificazioni è solo parziale.

L'applicazione delle citate semplificazioni deve essere coerente con le clausole generali di bilancio di cui all'art. 2423 c.c., cosicché il bilancio di cui all'art. 2435-*bis* c.c. risulti « chiaro » e quindi in grado di fornire una rappresentazione « veritiera e corretta » della situazione aziendale (art. 2423, comma 2, c.c.).

Il redattore del bilancio, perciò, deve verificare *ex ante* che ciascuna semplificazione operata per la redazione del bilancio non sia incoerente con il perseguimento delle clausole generali.

3.2. *La contabilità analitica*

Nelle aziende più strutturate sono solitamente presenti anche sistemi di contabilità analitica.

Si tratta di strumenti utili che devono essere calibrati però in funzione delle effettive esigenze aziendali e quindi sempre tenendo presente il principio di proporzionalità considerando la complessità dell'attività, le dimensioni dell'azienda e le risorse disponibili.

Sono sistemi di rilevazione volti a fornire informazioni interne di tipo economico, finanziario e patrimoniale, utilizzate per finalità amministrative e gestionali, non destinate quindi alla comunicazione esterna nell'ambito del bilancio, che hanno natura « analitica », ossia costruite con riferimento a seconda dei casi alle linee di prodotto, ai mercati serviti, alle zone geografiche in cui opera l'azienda, alle differenti tipologie di clienti, ai canali di vendita, alle *business unit*.

La tenuta della contabilità analitica può avvenire seguendo tre metodi:

a) il *sistema unico*, in cui tutta l'informazione, compresa parte di quella manageriale, è inglobata nella contabilità generale, opportunamente adattata. Si tratta di una soluzione generalmente adatta per imprese di piccole dimensioni, che presentano diversi limiti metodologici e conoscitivi;

b) il *sistema duplice*, in cui i due sistemi autonomi e distinti di contabilità generale e di contabilità analitica coesistono; in questo caso la contabilità analitica può essere tenuta in forma libera ed extracontabile, ad esempio su fogli *excel*, senza riconciliazioni con la contabilità generale, oppure può essere tenuta applicando l'approccio della partita doppia, della sistematicità delle riconciliazioni e delle quadrature contabili, più adatto ad aziende più complesse;

c) il *sistema unico integrato*, indispensabile per le grandi imprese, è tipicamente connotato dal rigoroso approccio della partita doppia, e alimenta

un unico *datawarehouse*, nell'ambito di sistemi informativi di tipo *Enterprise Resource Planning* (ERP), in grado di rielaborare e rendere fruibili le informazioni ottenute dalla rielaborazione di svariati dati di tipo gestionale, tecnico, commerciale, logistico, monetario e non monetario.

Una componente tipica della contabilità analitica è costituita dai sistemi di *costing*, che consentono di diagnosticare inefficienze, rilevare contrazioni nella marginalità di singole aree di prodotto o di *business*, agevolare le decisioni di *marketing* e *product mix*, elaborare politiche di *pricing*, migliorare il ciclo tecnico dell'impresa, individuando in definitiva i segnali di squilibrio.

A seconda delle esigenze decisionali dell'impresa, il costo dei prodotti — così come dei servizi, delle commesse, dei progetti — può essere determinato mediante differenti metodi:

a) *direct costing* semplice: mediante tale metodo si attribuiscono al prodotto oggetto di calcolo solo elementi di costo variabile e i costi fissi sono considerati come costi di periodo, e non vengono imputati ai prodotti;

b) *direct costing evoluto*: attribuisce al prodotto oggetto di calcolo solo elementi di costo specifici (diretti), siano essi variabili o fissi; i costi fissi comuni sono considerati come costi di periodo, che non vengono imputati ai prodotti;

c) *full costing*: al prodotto oggetto di calcolo si attribuiscono tutti i costi, variabili e fissi, specifici e comuni; generalmente si basa su una contabilità per centri di costo;

d) *activity based costing*: si tratta di un sistema di calcolo del costo pieno (*full costing*) che si basa sul principio secondo il quale i costi fissi di struttura dipendono dal livello di complessità da gestire, analizzando l'azienda non per funzioni, ma per processi, e identificando i centri di costo con le attività svolte dall'azienda per realizzare il prodotto finale.

4. Gli assetti amministrativi nelle S.p.A.

Si è già anticipato che gli assetti amministrativi possono essere definiti come il sistema di disposizioni e di 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.

L'attenzione è tutta posta quindi in questo caso sui dati previsionali.

La disponibilità di dati *forward looking*, ossia proiettati nel futuro, è di supporto alla gestione e permette *ex post* l'analisi degli scostamenti tra quanto pianificato e i risultati effettivamente conseguiti al fine di riconsiderare le strategie intraprese e confermarle o modificarle per tenere conto dei risultati raggiunti e delle cosiddette strategie emergenti.

Prima di proseguire oltre con l'analisi, è opportuna però in questa sede una breve digressione per richiamare, sia pure molto sinteticamente, alcuni capisaldi degli studi aziendali in materia di pianificazione strategica onde evitare di

incorrere nell'errore, opposto rispetto a quello della mancata implementazione di assetti amministrativi, ossia quello della sopravvalutazione delle potenzialità degli stessi.

Risale, infatti, alla scuola tradizionale di *Harvard* sviluppatasi negli anni '60 del secolo scorso (31), l'idea che, in situazione di continuità aziendale, esista una precisa bipartizione tra il momento in cui una strategia viene deliberata e il momento in cui la stessa viene successivamente attuata. In altri termini, secondo questa impostazione, sarebbe sempre possibile individuare una prima fase di pianificazione in cui *si decide che cosa fare* e una seconda fase di esecuzione che consisterebbe nel (semplice) *mettere in pratica* la strategia formulata. Il controllo dei processi e delle operazioni aziendali seguirebbe di conseguenza un flusso di tipo *top-down*, che partirebbe dagli obiettivi strategici pianificati per poi scomporli in sotto-obiettivi raggiungibili.

Tale lettura deterministica delle dinamiche aziendali è stata superata con il successivo affermarsi di contributi che propongono letture differenti.

In particolare, si richiamano tra gli altri in questa sede gli approcci *comportamentali* (32) e gli approcci *strategici* (33) al tema della pianificazione e del controllo.

Il primo, quello comportamentale, mette in discussione l'eccessiva razionalità e meccanicità del modello cibernetico della scuola di *Harvard* e si sposta sul riconoscimento dell'elemento comportamentale umano come agente determinante dell'efficacia dei sistemi di controllo.

Il secondo approccio, quello strategico, sviluppa invece il tema della funzione della pianificazione quale *strumento di indirizzo* volto ad una più efficace attività di governo strategico dell'impresa. Più precisamente, secondo questa scuola, si deve distinguere tra:

a) *strategia deliberata o intenzionale*, che è quella pianificata *ex ante* dai vertici aziendali;

b) *strategia emergente*, che rappresenta l'insieme di decisioni che sono prese dalle persone chiamate a dare esecuzione alla strategia deliberata che la recepiscono, ma che anche l'adattano ai cambiamenti di contesto via via rilevati;

c) *strategia realizzata* che è la risultante delle prime due, ossia è la strategia effettivamente implementata;

d) *strategia non realizzata*, definita residualmente come quella parte di strategia deliberata che non trova esecuzione.

Ai nostri fini è importante pertanto comprendere che la definizione di una strategia aziendale e la conseguente attività di pianificazione costituiscono

---

(31) N.R. Anthony, *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis, Division of Research, Graduate School of Business Administration*, Harvard University, Boston, 1965.

(32) G.A. Hopwood, *Accounting and Human Behaviour*, Englewood Cliffs, Prentice Hall Inc., 1976.

(33) H. Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1996.

attività fondamentali, ma comportano strutturalmente sempre una combinazione di *progettazione razionale centralizzata* e di *adattamento decentralizzato* non inizialmente prevedibile.

Fatta questa necessaria premessa, vanno ricompresi nel concetto di assetti amministrativi i sistemi di pianificazione e controllo, ed in particolare le procedure per l'utilizzo dei seguenti strumenti:

i. i piani industriali, che riflettono gli obiettivi strategici di medio-lungo periodo;

ii. i processi di *budgeting*, legati agli obiettivi operativi volti a garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività operative aziendali;

iii. il processo di *reporting*, che presenta obiettivi volti a garantire la rilevanza, la chiarezza, la precisione, la tempestività e l'affidabilità dei flussi informativi a supporto della gestione aziendale;

iv. gli strumenti per la valutazione delle *performance*.

Si tratta di strumenti che, sia pure con la consapevolezza dei limiti strutturali sopra delineati, consentono di disporre, *ex ante*, di indicatori per la comprensione della prevedibile evoluzione aziendale, delle variabili rilevanti e delle leve a disposizione del *management*, e che permettono, *ex post*, di monitorare gli scostamenti tra previsioni e risultati consuntivati, anche mediante elementi forniti dal sottosistema contabile.

La rilevanza degli strumenti indicati trova conferma, anche in questo caso, nel contenuto stringente della Sezione II del *Decreto Dirigenziale* 2023 che integra il c.c.i.i. ed evidenzia come la redazione di un piano non rappresenti una possibile opzione, ma, al contrario, un elemento necessario per la gestione aziendale ed è nei fatti indispensabile in caso di crisi se non per l'ammissione alla composizione, senz'altro per delineare in modo costruttivo gli scenari evolutivi della gestione, assumere le necessarie decisioni e di conseguenza, formulare la proposta ai creditori.