



**UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”**

Corso di laurea magistrale in economia e management
Curriculum economia e diritto d'impresa

**GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI,
AMMINISTRATIVI E CONTABILI AI SENSI DEL
NUOVO CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA**

**THE ADEQUACY OF THE ORGANISATIONAL,
ADMINISTRATIVE AND ACCOUNTING
STRUCTURE**

Relatore:
Prof. Antonio Acquaroli

Tesi di laurea di:
Giacomo Tomassini

Anno Accademico 2018 – 2019

INDICE

Introduzione	1
Capitolo 1	
Il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: una visione d'insieme	3
1.1. Le modifiche al Codice civile	5
1.2. Le procedure di allerta	15
1.2.1. Gli indicatori della crisi	17
Capitolo 2	
Gli assetti societari	30
2.1. La normativa esistente	31
2.1.1. Gli ordinamenti settoriali	31
2.1.2. Gli assetti nella riforma del diritto societario del 2003	34
2.2. Gli assetti nelle società a responsabilità limitata	40
2.3. Il contenuto degli assetti	49
2.3.1. L'organigramma	52
2.3.2. Il mansionario	61
2.3.3. Il sistema delle deleghe	63
2.3.4. Le procedure	69
2.3.5. I flussi informativi	76
Capitolo 3	
Il caso della Trasfer s.c. a r.l.	87
3.1. La società in generale	88
3.2. Gli assetti societari della Trasfer	93
3.2.1. La struttura aziendale e l'organigramma	93

3.2.2. Il mansionario	114
3.2.3. Il sistema delle deleghe	117
3.2.4. Le procedure	119
3.2.5. I flussi informativi	124
3.3. Le procedure di allerta e l'impatto sugli assetti societari della Trasfer	127
Conclusioni	147
Bibliografia	149

Introduzione

Negli ultimi anni ha acquisito una sempre maggiore rilevanza il concetto di tempestività della rilevazione della crisi d'impresa. Ci si è concentrati, quindi, sulle attività che l'imprenditore dovrebbe porre in essere per cercare di prevenire la situazione di crisi, di rilevarla anticipatamente, in modo da avere maggiori probabilità di successo nella sua ricomposizione.

Proprio in questa direzione si muove il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, che modifica l'Art. 2086 c.c. introducendo, per l'imprenditore, a prescindere dalla sua forma giuridica, il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

In questo elaborato ci si chiede cosa si intenda per assetto organizzativo, amministrativo e contabile, cercando di capire, nel silenzio del Legislatore, quale debba essere, nella realtà della società a responsabilità limitata, il contenuto concreto dei suddetti assetti.

Le motivazioni che mi hanno spinto a trattare questo argomento sono sicuramente riconducibili al fatto che il nuovo Codice rappresenta un elemento di novità e di forte discontinuità nell'approccio alla crisi d'impresa. Inoltre, dato che le novità del Codice avranno un maggiore impatto sulle piccole e medie imprese, considerando

il tessuto imprenditoriale del nostro Paese la questione sembra avere una rilevanza tale da meritare di essere approfondita.

Il presente lavoro si articola in tre capitoli.

Nel primo capitolo vengono presentate le novità introdotte dal nuovo Codice, ponendo una maggiore attenzione su quelle che impattano direttamente sugli assetti organizzativi societari. In particolare, ci si concentra sulle modifiche apportate al Codice civile e sulla nuova disciplina relativa alle cosiddette procedure di allerta.

Nel secondo capitolo ci si concentra sull'evoluzione normativa in tema di assetti societari e su come la dottrina nel tempo abbia declinato, per le società per azioni, il contenuto dei suddetti assetti. La parte più rilevante del capitolo è però dedicata alle società a responsabilità limitata, con lo scopo di adattare anche a queste il contenuto degli assetti societari, proponendo delle soluzioni adeguate e tenendo bene in mente il principio di proporzionalità e le novità introdotte dal nuovo Codice.

Nel terzo capitolo si studia un caso concreto. In questa parte dell'elaborato si esaminano gli assetti configurati dalla società Trasfer s.c. a r.l., allo scopo di darne una valutazione e, eventualmente, suggerire dei miglioramenti al fine di renderli effettivamente adeguati. L'obiettivo di questo capitolo è quello di ripercorrere il quadro delineato nei capitoli precedenti, fornendo anche un'applicazione concreta delle disposizioni relative alle procedure di allerta.

CAPITOLO 1

IL CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA: UNA VISIONE D'INSIEME

Il Decreto Legislativo 12 Gennaio 2019, n. 14, emanato in attuazione della Legge Delega 19 Ottobre 2017, n. 155, ha introdotto il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, che rappresenta un'importante novità nell'ambito del diritto fallimentare e che cerca di riallineare la disciplina della crisi d'impresa alle reali esigenze del sistema economico.

La legge fallimentare precedente alla riforma era risalente al 1942, e seppur ci siano stati, in vari momenti, tentativi di riforma non organici e diversi interventi della Corte costituzionale, la legge portava ancora con sé i tratti di un approccio sanzionatorio del debitore insolvente.

Rispetto alla legge del 1942, inoltre, cambiano totalmente le tempistiche dell'intervento. Infatti, secondo l'ottica della precedente legge fallimentare, una volta dichiarata o comunque individuata la situazione di crisi, si indicavano diverse modalità di intervento. Con il nuovo Codice, invece, le attività per gli amministratori, i sindaci e i revisori sono da svolgersi prima della dichiarazione di crisi e hanno sin da subito una valenza giuridica.

Il nuovo impianto normativo si fonda sull'assunto che per aumentare le probabilità di risanamento delle imprese, con indubbie ripercussioni positive sull'intero sistema economico, sia necessario intervenire in via preventiva, prevedendo degli strumenti in grado di far emergere in modo anticipato, rispetto a quanto avveniva con la legge fallimentare precedente, la crisi dell'imprenditore. Viene chiesto quindi all'imprenditore di strutturarsi in modo diverso, in modo da anticipare l'emersione della crisi.

Tra gli obiettivi del Legislatore c'è sicuramente quello di proporre una riforma organica dell'intero sistema, facendo confluire in un'unica legge una larga parte della legislazione sull'insolvenza, la quale appariva frammentata in diversi provvedimenti¹.

A questo punto si possono presentare alcune delle modifiche che la riforma ha apportato al Codice civile.

Considerando l'obiettivo dell'elaborato, e quindi l'analisi del contenuto degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili nell'ottica della prevenzione e della tempestiva rilevazione della crisi d'impresa, si presterà maggiore attenzione a quelle novità che hanno un impatto diretto sugli assetti societari.

¹ Ad esempio, parte integrante del nuovo Codice è la disciplina della crisi da sovraindebitamento, che in precedenza non faceva parte della legge fallimentare del 1942, ma era parte di una norma separata introdotta nel nostro ordinamento con la Legge 27 Gennaio 2012, n. 3.

1.1. Le modifiche al Codice civile

Come già anticipato, il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza non modifica soltanto la legge fallimentare, ma nella parte seconda, a partire dall'Art. 375, modifica anche alcune norme del Codice civile.

Delle modifiche importanti, seppur solo dal punto di vista terminologico, vengono introdotte dall'Art. 382 del nuovo Codice. Questo articolo è infatti rubricato "Sostituzione dei termini fallito e fallimento", e va a riprendere e modificare quelle disposizioni del Codice civile che utilizzavano questi termini, per sostituire al termine "fallimento" la dicitura "liquidazione giudiziale".

Pur non avendo direttamente un impatto sugli statuti delle società, sui compiti e sulle responsabilità di chi svolge attività di gestione e controllo, è un articolo importante perché ci permette di cogliere quello che è il senso di questo nuovo Codice. Vengono così eliminati dal nostro ordinamento dei termini che furono introdotti con la legge fallimentare del 1942, contraddistinti storicamente da una valenza negativa, non più in linea con quella che è la nuova concezione dello stato di crisi dell'imprenditore.

Cambia radicalmente, quindi, il modo di concepire il soggetto in crisi, e ciò in conformità a quanto avviene in altri Paesi europei, come la Francia e la Spagna, e

in generale in conformità ai principi comunitari². L'obiettivo è agevolare il superamento dello stigma che si accompagna alla parola "fallito", storicamente fonte di discredito personale e sociale³.

È la stessa relazione illustrativa al nuovo Codice a chiarire che la crisi e l'insolvenza del debitore sono fenomeni che devono essere studiati, capiti, per evitare di considerarli necessariamente come conseguenze di atti fraudolenti o di incapacità gestionale dell'imprenditore, per evitare di "marchiare" e di espellere definitivamente dal mercato l'imprenditore insolvente.

L'attività imprenditoriale è infatti un'attività per sua natura rischiosa e soggetta a influenze esterne, spesso difficilmente controllabili dall'imprenditore.

Proprio per questo la nuova disciplina pone l'accento sull'importanza di tutta una serie di attività che devono essere svolte prima di dichiarare lo stato di crisi, allo scopo di controllare questo rischio d'impresa che è intrinseco nell'attività imprenditoriale e che non è mai del tutto eliminabile, e per cercare di prevenire e

² Sull'argomento si veda "Comunicazione della Commissione al Consiglio, al Parlamento Europeo, al Comitato economico e sociale Europeo e al Comitato delle Regioni - *Superare la stigmatizzazione del fallimento aziendale – per una politica della seconda possibilità* - Attuazione del partenariato di Lisbona per la crescita e l'occupazione" del 5 Ottobre 2007.

³ I focus del Sole 24 Ore, *Crisi d'impresa: il nuovo codice*, 23 Gennaio 2019 – N.4, pag. 12.

gestire al meglio lo stato di crisi che deve essere visto come un'evenienza fisiologica nel ciclo vitale di un'impresa⁴.

Si può affermare, quindi, che il Legislatore ha avvertito prima di tutto la necessità di affrontare un cambiamento culturale nell'approccio a situazioni di crisi e di insolvenza del debitore.

Venendo ora ad altre novità introdotte dal Codice, tra le modifiche più importanti, che hanno un forte impatto sugli assetti organizzativi societari, sui compiti e sulle responsabilità degli imprenditori, ricordiamo le seguenti.

L'Art. 2086 c.c., nella sua nuova forma, è rubricato "Gestione dell'impresa" e presenta i due seguenti commi:

1. L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.
2. 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

⁴ Dalla Relazione illustrativa al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: "Sempre sul piano definitorio, il Legislatore ha abbandonato la tradizionale espressione «fallimento» (e quelle da essa derivate), in conformità ad una tendenza già manifestatasi nei principali ordinamenti europei di civil law (tra cui quelli di Francia, Germania e Spagna), volta ad evitare l'aura di negatività e di discredito, anche personale, che storicamente a quella parola si accompagna. È vero, infatti, che anche un diverso approccio lessicale può meglio esprimere una nuova cultura del superamento dell'insolvenza, vista come evenienza fisiologica nel ciclo vitale di un'impresa da prevenire ed eventualmente regolare al meglio."

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.

Prima della riforma, questo articolo era rubricato "Direzione e gerarchia dell'impresa" e il primo comma era l'unico ad essere presente.

Nella nuova versione, il secondo comma fa riferimento all'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva, senza fare quindi alcuna distinzione in base alla forma giuridica della società. Come vedremo, infatti, obblighi organizzativi di questo tipo erano già esistenti per le società per azioni. Ma la nuova norma riguarda anche, ad esempio, le società a responsabilità limitata, le società di persone, le società cooperative, e va ad introdurre, anche in capo a queste ultime, un dovere di strutturarsi in maniera adeguata rispetto alle dimensioni dell'impresa e alla natura dell'attività imprenditoriale svolta.

Sono due le importanti novità introdotte da questa modifica. La prima è sicuramente l'estensione del campo di applicazione dell'obbligo di predisporre assetti societari adeguati. La seconda riguarda il fatto che questi assetti societari sono, nella nuova ottica del Legislatore, funzionali alla rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale, e quindi funzionali anche all'attivazione degli adeguati strumenti di ricomposizione della crisi previsti dall'ordinamento.

Si assiste, quindi, ad una sorta di “normalizzazione” giuridica della crisi d’impresa⁵, che grazie al secondo comma della norma in esame non deve più essere vista come un fenomeno patologico, bensì come una possibilità fisiologica, per la quale bisogna prepararsi al meglio, predisponendo assetti societari adeguati.

Un grande problema, ad oggi, è proprio questo. Molte piccole e medie imprese non sono dotate di una struttura adeguata e non hanno al loro interno figure preparate ed in grado di far sì che si conosca bene la situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell’azienda, non hanno organi deputati alla redazione di budget di esercizio e di altri documenti previsionali idonei a far emergere degli indizi di crisi. Questa modifica, che rappresenta quindi una delle più importanti misure introdotte dal nuovo Codice, si muove proprio nella direzione di cercare di far emergere la situazione di crisi dell’imprenditore tempestivamente, in modo da poter intervenire, con gli adeguati strumenti, per la sua risoluzione.

Un’altra modifica, che ci permette di cogliere ulteriormente questa volontà del Legislatore, è quella apportata, nell’ambito delle società a responsabilità limitata⁶, all’Art. 2475 c.c., “Amministrazione della società”, il cui primo comma è stato

⁵ Si veda la Circolare Assonime n. 19, *Le nuove regole societarie sull’emersione anticipata della crisi d’impresa e gli strumenti d’allerta*, del 2 agosto 2019, pag. 24.

⁶ Un richiamo all’Art. 2086 c.c. è stato introdotto, con una dicitura che è sostanzialmente la stessa, anche per gli articoli del Codice civile che riguardano la gestione delle società di persone (Art. 2257 c.c.) e delle società per azioni con sistema tradizionale (Art. 2380-bis c.c.) e con sistema dualistico (Art. 2409-novies c.c.).

sostituito dal seguente periodo: “La gestione dell’impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all’Art. 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l’attuazione dell’oggetto sociale. [...]”

Il nuovo Codice ha inserito in questo modo un esplicito richiamo all’Art. 2086 c.c., anch’esso modificato nelle modalità sopra viste.

L’Art. 2475 c.c. viene modificato anche con l’aggiunta di un sesto comma, che dispone: “Si applica, in quanto compatibile, l’articolo 2381”.

Come si vedrà nel secondo capitolo, l’Art. 2381 c.c. è molto importante per l’identificazione dei ruoli dei vari organi sociali nell’ambito della predisposizione e della valutazione degli assetti societari. Inoltre, con questo richiamo, il Legislatore tende ad avvicinare ulteriormente la disciplina delle società a responsabilità limitata con quella delle società per azioni, prevedendo esplicitamente la possibilità di utilizzare lo strumento della delega anche nelle società a responsabilità limitata.

Proseguendo con l’analisi delle novità, l’Art. 378 del nuovo Codice modifica le norme del Codice civile riguardanti la responsabilità degli amministratori delle società a responsabilità limitata. È stato quindi oggetto di modifica anche l’Art. 2476 c.c., “Responsabilità degli amministratori e controllo dei soci”, in cui è stato inserito il comma 5-bis, che recita: “Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l’inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell’integrità

del patrimonio sociale. L'azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti. [...]”.

Questa è una modifica di grande importanza, considerando che prima dell'emanazione del nuovo Codice non era prevista la possibilità, per i creditori delle società a responsabilità limitata, di esperire un'azione di responsabilità nei confronti degli amministratori. Non era presente, inoltre, alcun richiamo alla disciplina della responsabilità degli amministratori delle società per azioni.

Il Legislatore, con la modifica dell'Art. 2476 c.c., ha voluto estendere la disciplina già esistente nell'ambito delle società per azioni anche alle società a responsabilità limitata, riproducendo sostanzialmente il contenuto dell'Art. 2394 c.c., con lo scopo di responsabilizzare maggiormente gli amministratori rispetto agli obblighi di conservazione del patrimonio sociale⁷.

Ai sensi della nuova versione dell'Art. 2476 c.c., quindi, gli amministratori delle società a responsabilità limitata sono responsabili nei confronti dei creditori sociali anche in caso di mancato rispetto dell'Art. 2086 c.c., essendo quest'ultima, come si è visto, una norma volta alla tutela e alla conservazione del patrimonio sociale. Per non incorrere in responsabilità nei confronti dei creditori sociali, gli amministratori,

⁷ Dalla Relazione illustrativa al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: [con la modifica dell'Art. 2476 c.c.] “si responsabilizzano maggiormente gli amministratori rispetto agli obblighi di conservazione del patrimonio sociale, in quanto si prevede espressamente che essi rispondono verso i creditori quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti.”

ora anche delle società a responsabilità limitata, devono rispettare l'obbligo di istituire degli assetti societari adeguati. Infine, grazie alla modifica, sempre ad opera del nuovo Codice, dell'Art. 2486 c.c., la responsabilità viene anche dettagliata e quantificata in termini di danno economico⁸.

Per concludere, una delle novità più importanti è stata introdotta dall'Art. 379 del nuovo Codice e riguarda l'Art. 2477 c.c., "Collegio sindacale e revisore legale dei conti", in cui sono state modificate le condizioni per la nomina degli organi di controllo. Questa è la nuova forma del secondo comma:

"La nomina dell'organo di controllo o del revisore è obbligatoria se la società:

- a) è tenuta alla redazione del bilancio consolidato;
- b) controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti;
- c) ha superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti limiti: 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4 milioni di euro; 2) ricavi delle vendite e delle

⁸ Art. 2486, 3° co., c.c.: "Quando è accertata la responsabilità degli amministratori a norma del presente articolo, e salva la prova di un diverso ammontare, il danno risarcibile si presume pari alla differenza tra il patrimonio netto alla data in cui l'amministratore è cessato dalla carica o, in caso di apertura di una procedura concorsuale, alla data di apertura di tale procedura e il patrimonio netto determinato alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento di cui all'articolo 2484, detratti i costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità, dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione. Se è stata aperta una procedura concorsuale e mancano le scritture contabili o se a causa dell'irregolarità delle stesse o per altre ragioni i netti patrimoniali non possono essere determinati, il danno è liquidato in misura pari alla differenza tra attivo e passivo accertati nella procedura."

prestazioni: 4 milioni di euro; 3) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 20 unità.”

Anche il terzo comma è stato modificato come segue:

“L'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore di cui alla lettera c) del terzo comma cessa quando, per tre esercizi consecutivi, non viene superato alcuno dei predetti limiti.”

Prima della riforma l'obbligo scattava anche al superamento di una certa soglia in termini di capitale sociale, che adesso invece non deve più essere presa in considerazione⁹.

Le lettere a) e b) del secondo comma erano presenti anche prima dell'introduzione del nuovo Codice, mentre con la lettera c), novità del Codice, si sono ridotti i requisiti dimensionali per far sì che scatti l'obbligo, per le imprese, di dotarsi dell'organo di controllo o del revisore.

Prima infatti il riferimento era all'Art. 2435-bis c.c., “Bilancio in forma abbreviata”, in cui si indicano i requisiti dimensionali, sempre in termini di attivo patrimoniale,

⁹ La vecchia versione del secondo comma dell'Art. 2477 c.c. recitava: “La nomina dell'organo di controllo o del revisore è obbligatoria se il capitale sociale non è inferiore a quello minimo stabilito per le società per azioni”. Questo comma è stato poi abrogato dall'Art. 20, comma 8, D.L. 24 Giugno 2014, n. 91.

ricavi e numero di dipendenti, che però sono decisamente superiori rispetto a quelli che troviamo oggi nella nuova versione dell'Art. 2477 c.c.¹⁰

È relativamente facile superare queste soglie per due anni consecutivi. In generale si può affermare che sia più facile entrare nell'obbligo che uscirne, visto che l'obbligo cessa quando per tre esercizi consecutivi non si superano i limiti quantitativi indicati nella lettera c). C'è quindi un disallineamento temporale tra il periodo di osservazione ai fini della nomina e quello per la cessazione dell'obbligatorietà della funzione¹¹.

Conseguenza logica della modifica dell'Art. 2477 c.c. è che le società dovranno adoperarsi per la modifica dei loro statuti e atti costitutivi, qualora questi facciano esplicito riferimento ai vecchi parametri dimensionali. Un richiamo in questo senso viene fatto dallo stesso Art. 379 del nuovo Codice, al comma 3¹², con riferimento

¹⁰ Art. 2435-bis, 1° co., c.c.: “Le società, che non abbiano emesso titoli negoziati in mercati regolamentati, possono redigere il bilancio in forma abbreviata quando, nel primo esercizio o, successivamente, per due esercizi consecutivi, non abbiano superato due dei seguenti limiti:

- 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4.400.000 euro;
- 2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 8.800.000 euro;
- 3) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 50 unità. [...]”

¹¹ I focus del Sole 24 Ore, *Crisi d'impresa: il nuovo codice*, 23 Gennaio 2019 – N.4, pag. 6.

¹² Art. 379, 3° co., C.C.I.: “Le società a responsabilità limitata e le società cooperative costituite alla data di entrata in vigore del presente articolo, quando ricorrono i requisiti di cui al comma 1, devono provvedere a nominare gli organi di controllo o il revisore e, se necessario, ad uniformare l'atto costitutivo e lo statuto alle disposizioni di cui al predetto comma entro nove mesi dalla predetta data. [...]”

alle società a responsabilità limitata e alle società cooperative, in cui si dispone che dette modifiche, ove necessarie, debbano essere introdotte entro nove mesi dall'entrata in vigore dell'Art. 379.

1.2. Le procedure di allerta

Le procedure di allerta rappresentano una delle più rilevanti novità introdotte nel nostro ordinamento dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

Si può affermare che le disposizioni relative alle procedure di allerta comportano la necessità di adeguare il contenuto degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili delle società, al fine di rispettare gli obblighi imposti dal Legislatore.

Quindi, prima di analizzare il contenuto degli assetti societari, e prima di declinare il principio di adeguatezza degli assetti nel caso delle società a responsabilità limitata, appare opportuno introdurre anche le novità in materia di procedure di allerta, dalle quali, appunto, non si potrà prescindere per illustrare il contenuto degli assetti societari in modo completo.

C'è bisogno di capire innanzitutto in cosa consistano le procedure di allerta e quale sia il campo di applicazione delle relative norme.

A questo proposito, di fondamentale importanza è l'Art. 12 del nuovo Codice, in cui al primo comma si dispone: "Costituiscono strumenti di allerta gli obblighi di segnalazione posti a carico dei soggetti di cui agli articoli 14 e 15, finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore dal Codice

civile, alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione”.

Si evince, quindi, che lo strumento dell'allerta consiste in un obbligo di segnalazione posto a carico di determinati soggetti, individuati dagli articoli 14 e 15 del nuovo Codice, che sono: gli organi di controllo societari, il revisore contabile o la società di revisione, l'Agenzia delle entrate, l'INPS e l'agente della riscossione, i quali saranno obbligati, nell'esercizio delle loro funzioni e con diverse modalità, a segnalare la situazione di crisi al debitore e, eventualmente, all'OCRI¹³.

Appare evidente inoltre, sin da subito, che il Legislatore abbia voluto tracciare un forte collegamento con gli assetti organizzativi societari. La disposizione infatti, con il riferimento agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore, e quindi implicitamente al nuovo Art. 2086 c.c., individua le finalità delle procedure di allerta, comuni con la norma civilistica, e cioè la rilevazione tempestiva della situazione di crisi e l'adozione sollecita di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per la sua risoluzione.

Senza entrare nel dettaglio di quanto verrà approfondito in seguito, è possibile affermare che il contenuto minimo degli assetti organizzativi delle società che

¹³ Art. 2, 1° co., lett. u), C.C.I.: “OCRI: gli organismi di composizione della crisi d'impresa, [...], che hanno il compito di ricevere le segnalazioni di allerta e gestire la fase dell'allerta e, per le imprese diverse dalle imprese minori, la fase della composizione assistita della crisi.”

rientrano nel campo di applicazione¹⁴ della norma risulta essere fortemente influenzato dalle disposizioni in materia di procedure di allerta. Solo strutturandosi in un certo modo e solo dotandosi di determinati strumenti per la rilevazione e la rielaborazione dei dati reddituali, patrimoniali e finanziari dell'azienda sarà infatti possibile cogliere tempestivamente la situazione di crisi e quindi adempiere eventualmente ai suddetti obblighi di segnalazione.

1.2.1. Gli indicatori della crisi

Proseguendo nell'analisi degli articoli riguardanti le procedure di allerta, è molto importante studiare il contenuto dell'Art.13 del nuovo Codice, in cui si individuano gli indicatori della crisi.

Al primo comma è disposto: “Costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto

¹⁴ Art. 12, 4° co., C.C.I.: “Gli strumenti di allerta si applicano ai debitori che svolgono attività imprenditoriale, esclusi le grandi imprese, i gruppi di imprese di rilevante dimensione, le società con azioni quotate in mercati regolamentati, o diffuse fra il pubblico in misura rilevante secondo i criteri stabiliti dal regolamento della Commissione Nazionale per le società e la borsa – CONSOB – concernente la disciplina degli emittenti.”

Art. 12, 7° co., C.C.I.: “Gli strumenti di allerta si applicano anche alle imprese agricole e alle imprese minori, compatibilmente con la loro struttura organizzativa, ferma la competenza dell'OCC per la gestione della fase successiva alla segnalazione dei soggetti di cui agli articoli 14 e 15 ovvero alla istanza del debitore di composizione assistita della crisi.”

conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi. A questi fini, sono indici significativi quelli che misurano la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi proprio rispetto a quelli di terzi. Costituiscono altresì indicatori di crisi ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, anche sulla base di quanto previsto dall'articolo 24”.

Il secondo comma recita: “Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, tenuto conto delle migliori prassi nazionali ed internazionali, elabora con cadenza almeno triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T., gli indici di cui al comma 1 che, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa. [...]. Gli indici elaborati sono approvati con decreto del Ministero dello Sviluppo economico”.

Dalla lettura di questi due commi è evidente che il Legislatore, pur specificando alcuni elementi che costituiscono indicatori della situazione di crisi dell'impresa, abbia deciso di affidarsi al CNDCEC per l'elaborazione di una serie di indici da valutare in maniera unitaria e per l'elaborazione di un percorso che deve essere seguito per stabilire se l'impresa debba essere segnalata o meno.

Da questo momento, per proseguire nella trattazione, si deve considerare necessariamente la documentazione proposta dal CNDCEC. Più precisamente, si farà riferimento al documento *Crisi d'impresa, gli indici dell'allerta*, pubblicato il 20 Ottobre del 2019, che contiene la proposta del CNDCEC e che dovrà essere oggetto di approvazione da parte del MiSE.

Il CNDCEC ha dovuto effettuare un'analisi statistica su larga scala, comprendente circa 568 mila bilanci pubblicati dalle imprese italiane, per cercare di individuare i sintomi di quelle situazioni di crisi che hanno portato poi, nel giro di tre anni, al verificarsi di uno degli eventi di default¹⁵.

Senza volersi soffermare sulle metodologie di analisi seguite dal CNDCEC per l'elaborazione degli indici, per le quali si rimanda alla lettura del documento, a questo punto è possibile individuare l'iter che dovrebbe essere seguito, secondo una struttura che viene definita, ad un tempo, "ad albero e combinata". Per farlo, è necessaria una lettura combinata dei due commi dell'Art. 13, dai quali è possibile

¹⁵ Nel documento *Crisi d'impresa, gli indici dell'allerta*, pubblicato dal CNDCEC il 20 ottobre 2019, si fa riferimento ai seguenti eventi: dichiarazione di fallimento; presentazione di una richiesta di concordato preventivo; presentazione di un ricorso per omologa di accordi di ristrutturazione o di un ricorso prenotativo di cui al co. 6 dell'Art. 182-bis della Legge fallimentare; apertura di una liquidazione coatta amministrativa; apertura di una procedura di amministrazione straordinaria. Secondo il CNDCEC, analizzando il periodo che va dal 2010 al 2015, "i tassi di probabilità dell'evento sono variati negli ultimi anni, tra il 4% e l'1,9%, in dipendenza della congiuntura economica."

cogliere, anche grazie al lavoro di ricostruzione svolto dal CNDCEC, un ordine gerarchico e sequenziale con cui procedere.

Al primo comma si evidenziano delle situazioni che, se presenti anche solo singolarmente, fanno sorgere ragionevolmente una presunzione dello stato di crisi dell'impresa.

Tra queste situazioni deve essere verificata la presenza di ritardi reiterati e significativi nei pagamenti. È lo stesso comma ad indicare quando i ritardi nei pagamenti hanno queste caratteristiche, facendo riferimento all'Art. 24 del nuovo Codice¹⁶. Inoltre, prendendo in considerazione i creditori pubblici qualificati, altre indicazioni in termini di significatività dei ritardi nei pagamenti sono date dall'Art. 15 del nuovo Codice¹⁷.

¹⁶ I ritardi nei pagamenti devono considerarsi reiterati e significativi quando si superano le soglie previste dall'Art. 24, 1° co., lett. a) e b), C.C.I., e quindi, più precisamente, “quando si verifica, alternativamente: a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno sessanta giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni; b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti”.

¹⁷ L'Art. 15, 2° co., C.C.I., prevede infatti diverse soglie quantitative e scadenze temporali che rendono rilevante l'esposizione debitoria nei confronti dell'Agenzia delle entrate, dell'INPS e dell'Agente della riscossione.

Secondo il CNDCEC non sono significativi i ritardi che possono essere considerati fisiologici¹⁸, considerato che nel nostro Paese spesso il pagamento delle forniture non avviene alla scadenza contrattuale.

Un'altra verifica da effettuare riguarda il valore del patrimonio netto. Se questo fosse negativo o se il capitale sociale avesse un valore inferiore al limite legale, ci sarebbe infatti un pregiudizio alla continuità aziendale, situazione che ai sensi del primo comma dell'Art. 13 farebbe sorgere ragionevolmente la presunzione dello stato di crisi.

Il patrimonio netto potrebbe diventare negativo e il capitale potrebbe scendere al di sotto del limite legale in seguito al conseguimento di perdite di esercizio, e per non incorrere in una segnalazione è necessario fornire una prova contraria alla presunzione. Quindi, dando evidenza del fatto che si sta procedendo con una ricapitalizzazione o che si stanno comunque prendendo gli opportuni provvedimenti, non scatta l'obbligo di segnalazione all'OCRI per quei soggetti indicati negli articoli 14 e 15.

¹⁸ Nel documento *Crisi d'impresa, gli indici dell'allerta*, pubblicato dal CNDCEC il 20 ottobre 2019, si legge: "È fisiologico un pagamento differito rispetto al termine contrattuale quando risultino confermate tutte le seguenti condizioni: i) non comporti reazione da parte del fornitore mediante azioni volte alla riscossione o alla pretesa degli interessi moratori; ii) il fornitore prosegua regolarmente le forniture (senza condizionarle a pagamenti a pronti delle forniture); iii) la gestione della supply chain intervenga senza interruzioni."

Se oltre all'assenza di ritardi significativi nei pagamenti non si riscontrano problemi neanche con la verifica del valore del patrimonio netto, si passa all'analisi del terzo elemento previsto dal primo comma dell'Art. 13, ossia la sostenibilità dei debiti almeno nei sei mesi successivi. Per effettuare questa verifica, il CNDCEC ha ritenuto opportuno impiegare il DSCR (Debt Service Coverage Ratio), che nella sua versione più semplificata è calcolato come rapporto tra i flussi di cassa liberi previsti nei sei mesi successivi, che sono disponibili per il rimborso dei debiti, e l'ammontare delle uscite previste contrattualmente per il rimborso dei debiti nello stesso arco temporale.

Se il DSCR assume un valore superiore ad uno, ciò significa che le entrate sono sufficienti a far fronte alle uscite contrattualmente previste per il rimborso dei debiti, e quindi non sorge alcuna presunzione relativamente allo stato di crisi dell'azienda.

Se il DSCR assume un valore inferiore ad uno, invece, ciò sta a significare che le entrate non sono sufficienti per far fronte alle uscite contrattualmente previste per il rimborso dei debiti, e quindi è ragionevole, a questo punto, dato che i debiti non risultano più essere sostenibili, ritenere che l'impresa si trovi in uno stato di crisi tale da rendere obbligatoria la segnalazione.

È chiaro, però, che per il calcolo del DSCR l'impresa debba essere dotata di organi deputati alla rielaborazione dei dati aziendali e alla predisposizione di documenti previsionali. È necessario, inoltre, che i dati previsionali siano considerati

attendibili dall'organo di controllo, perché se fossero inaffidabili non ci sarebbero le condizioni per calcolare il DSCR e per fare affidamento sulle risultanze del calcolo.

A conclusione del sistema, se il DSCR non risulta essere disponibile, o se i dati necessari per la sua determinazione non sono considerati attendibili, si procede con il calcolo degli indici di cui al secondo comma dell'Art. 13, e quindi di quegli indici, frutto delle valutazioni e delle analisi statistiche effettuate dal CNDCEC, che “valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa”.

Questi indici, per i quali si adottano soglie diverse a seconda del settore di attività, le quali devono essere superate congiuntamente, sono i seguenti:

- Indice di sostenibilità degli oneri finanziari, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari ed il fatturato;
- Indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
- Indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto tra cash flow e attivo;
- Indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passività a breve termine;
- Indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

A questo punto è necessario fare alcune precisazioni.

Bisogna notare, innanzitutto, che l'Art. 13 del nuovo Codice individua, nel primo comma, dei momenti di discriminazione tra situazioni che comportano l'obbligo di segnalazione e situazioni che non comportano invece automaticamente il sorgere dell'obbligo. I casi in cui sorge l'obbligo di segnalazione sono i seguenti:

- Assenza di sostenibilità dei debiti nei sei mesi successivi;
- Pregiudizio per la continuità aziendale per l'esercizio in corso o, se la durata residua dell'esercizio è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi;
- L'esistenza di reiterati e significativi ritardi nei pagamenti.

Inoltre, se si arrivasse al calcolo degli indici, seguendo la logica sequenziale prima individuata, l'obbligo di segnalazione si presenterebbe solo in caso di contestuale superamento delle soglie di tutti e cinque gli indici. Se si dovessero superare solo alcune delle soglie indicate, infatti, secondo il CNDCEC, ciò non darebbe luogo a dei "fondati indizi della crisi" ai sensi dell'Art. 14, tali da far sorgere l'obbligo di segnalazione.

È importante però far notare che il fatto che non sorga l'obbligo di segnalazione non esenta i soggetti individuati nell'Art. 14 da svolgere determinate valutazioni. Al primo comma dell'Art. 14 è infatti disposto: "Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto

organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi".

Questo comma, oltre che sottolineare ulteriormente il forte legame tra la disciplina delle procedure di allerta e l'adeguatezza degli assetti organizzativi societari, introduce degli obblighi di valutazione a cui determinati soggetti devono far fronte a prescindere dal fatto che un'impresa poi debba o meno essere segnalata.

Quindi, se non risultassero ritardi significativi nei pagamenti, se il patrimonio netto fosse positivo e se il DSCR assumesse un valore superiore ad uno, l'impresa non verrebbe segnalata, ma le valutazioni sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, sull'equilibrio economico finanziario e sul prevedibile andamento della gestione dovrebbero comunque essere effettuate.

Un'ulteriore precisazione, necessaria per completare il quadro degli indicatori dello stato di crisi dell'impresa, riguarda il primo comma dell'Art. 13 e più precisamente la valutazione sulle prospettive di continuità aziendale.

Introducendo i vari indicatori che devono essere calcolati, ci si è soffermati sulla verifica dell'ammontare del patrimonio netto, essendo questo un elemento che, se negativo o inferiore al limite legale, comporta un pregiudizio per la continuità aziendale.

È anche vero, però, che il valore del patrimonio netto non è l'unico elemento che può incidere sulle prospettive di continuità aziendale. Possono essere molte e di diverso tipo le minacce alla continuità aziendale, e molto spesso certi elementi non sono nemmeno correlati a valori di bilancio, comportando la necessità di valutazioni che esulano dal calcolo di indici di vario tipo.

Un punto di riferimento, in questo senso, è sicuramente rappresentato dal principio di revisione internazionale ISA 570, che contiene un elenco di eventi o di circostanze che possono far sorgere quanto meno dei dubbi sul mantenimento della continuità aziendale.¹⁹

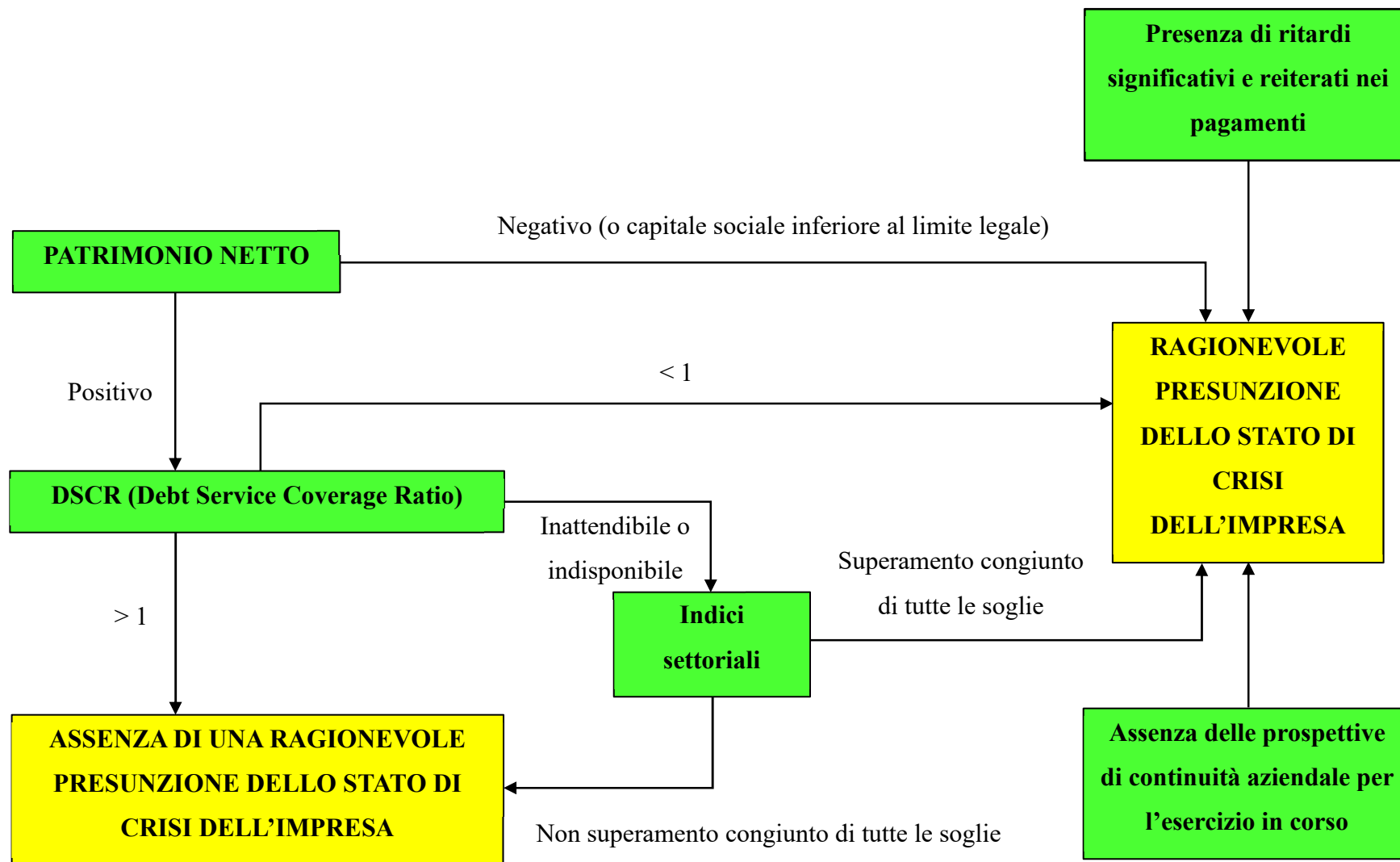
¹⁹ All'interno del principio si precisa innanzitutto che l'elenco non è esaustivo, quindi a seconda delle peculiarità dell'impresa potrebbe essere necessario considerare e valutare anche altre circostanze, ulteriori rispetto a quelle indicate.

Tralasciando la prima parte dell'elenco, relativa agli indicatori finanziari, che include elementi di cui si è già discusso, altri eventi indicati dal principio sono:

- Intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare l'attività;
- Perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione;
- Perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- Difficoltà con il personale;
- Scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti;
- Comparsa di concorrenti di grande successo;
- Capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;
- Procedimenti legali o regolamentari in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimento cui l'impresa probabilmente non è in grado di far fronte;

A questo punto è possibile introdurre uno schema completo di tutti gli elementi che devono essere considerati per accertare l'esistenza o meno di uno stato di crisi rilevante ai fini della segnalazione.

-
- Modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l'impresa;
 - Eventi catastrofici contro i quali non è stata stipulata una polizza assicurativa ovvero contro i quali è stata stipulata una polizza assicurativa con massimali insufficienti.



Una volta aggiunto anche questo elemento al quadro generale, emerge un ulteriore punto di collegamento tra gli obblighi civilistici in tema di assetti societari adeguati e la nuova disciplina sulle procedure di allerta.

Si è già analizzato, infatti, il contenuto del nuovo Art. 2086 c.c., e si è visto come gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, che l'imprenditore ha il dovere di istituire, devono essere funzionali anche alla rilevazione tempestiva della perdita della continuità aziendale. Proprio la valutazione sul mantenimento della continuità aziendale, come si è appena visto, è un elemento determinante nell'ambito delle procedure di allerta.

Arrivati a questo punto è evidente che nel momento in cui si predispongono gli assetti societari, affinché questi possano essere considerati adeguati, è necessario tenere conto non solo di come il contenuto degli assetti si sia concretizzato per le società per azioni e del principio di proporzionalità alla natura e alle dimensioni dell'impresa, ma anche delle nuove norme introdotte dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza in tema di procedure di allerta.

In questo primo capitolo, in seguito alla presentazione di una visione d'insieme del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, ci si è voluti concentrare sulle modifiche apportate al Codice civile e sulla disciplina delle procedure di allerta, aspetti che hanno un forte impatto sugli assetti organizzativi societari.

Proprio gli assetti e il loro contenuto saranno oggetto di analisi del capitolo successivo.

CAPITOLO 2

GLI ASSETTI SOCIETARI

Nel primo capitolo si è già accennato all'importanza delle modifiche che il Legislatore ha voluto apportare al Codice civile, mettendo in risalto il nuovo Art. 2086 c.c., essendo la disposizione in cui si obbliga l'imprenditore, a prescindere dal fatto che operi in forma societaria o collettiva, e a prescindere dalla forma giuridica della società, a dotarsi di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

Si sono introdotte, inoltre, le cosiddette procedure di allerta, assoluta novità del nuovo Codice, che hanno anch'esse un forte impatto sugli assetti societari, dato che l'imprenditore, come è stato già fatto notare, per far fronte agli obblighi di segnalazione imposti dal Legislatore, dovrà necessariamente predisporre degli assetti adeguati, funzionali all'emersione tempestiva della situazione di crisi.

A questo punto bisogna però chiedersi cosa si intenda per assetti organizzativi, amministrativi e contabili, quale sia il loro contenuto in concreto e quando questi possano essere considerati adeguati.

In effetti, con la modifica dell'Art. 2086 c.c., il Legislatore si è limitato ad introdurre un principio generale, che come vedremo esiste già da tempo per le società per azioni e per altre realtà economiche, senza però soffermarsi sul

contenuto degli assetti, per il quale quindi è necessaria una ricostruzione. Nella nuova disposizione l'unica indicazione che viene fornita dal Legislatore è relativa a quello che possiamo definire principio di proporzionalità, dato che questi assetti devono essere adeguati “alla natura e alle dimensioni dell'impresa”.

L'obiettivo di questa parte dell'elaborato è innanzitutto capire quale sia stata nel tempo l'evoluzione della disciplina degli assetti societari, osservando in quali settori e in quali modalità sia stata applicata.

Successivamente si studierà il contenuto concreto degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Il riferimento sarà inevitabilmente alle società per azioni, già interessate dall'obbligo e per le quali il contenuto degli assetti è stato già declinato nel tempo, ma l'obiettivo è quello di capire come debba strutturarsi una società a responsabilità limitata per rispettare gli obblighi imposti dal Legislatore, e quale debba essere il contenuto minimo degli assetti societari in una realtà che presenta generalmente delle esigenze diverse rispetto a quelle delle società per azioni.

2.1. La normativa esistente

2.1.1. Gli ordinamenti settoriali

La nuova disposizione non rappresenta una novità assoluta nel nostro ordinamento, ma è frutto dell'evoluzione di una disciplina che già da tempo è applicabile in altri ambiti.

Il principio di adeguatezza degli assetti era stato già espresso, infatti, negli ordinamenti settoriali delle banche, degli intermediari finanziari e delle imprese di assicurazione. Già dagli anni 90' del secolo scorso è presente una disciplina, di derivazione comunitaria, che impone alle imprese operanti in questi settori di dotarsi di una buona organizzazione amministrativa e contabile, di procedure e di un sistema di controllo interno.

Essendo settori particolari, in cui ancora oggi è inevitabilmente preminente l'interesse pubblico della tutela del risparmio, il Legislatore da tempo si è interessato a quelle dinamiche organizzative che permettano una sana e prudente gestione, un corretto ed efficiente svolgimento di certe attività imprenditoriali, il contenimento dei rischi e la stabilità patrimoniale.

Nell'ambito bancario, a titolo meramente esemplificativo, può essere opportuno riprendere il D. Lgs. 1° Settembre 1993, n. 385, che ha introdotto il TUB, *Testo unico delle leggi in materia bancaria e creditizia*. L'Art. 53, primo comma, recita:

“La Banca d'Italia emana disposizioni di carattere generale aventi a oggetto:

- a) l'adeguatezza patrimoniale;
- b) il contenimento del rischio nelle sue diverse configurazioni;
- c) le partecipazioni detenibili;
- d) il governo societario, l'organizzazione amministrativa e contabile, nonché i controlli interni e i sistemi di remunerazione e di incentivazione;

d-bis) l'informativa da rendere al pubblico sulle materie di cui alle lettere da a) a d).”

Come spesso accade per le discipline settoriali, il Legislatore si è limitato ad introdurre dei principi generali che poi sono stati ampliati e ripresi nel dettaglio dalla relativa autorità di regolazione, in questo caso la Banca d'Italia, con dei regolamenti amministrativi.

È comunque indiscussa la volontà del Legislatore, messa in evidenza dalla lettera d), di far sì che vengano disciplinati aspetti relativi agli assetti organizzativi, amministrativi, contabili e ai controlli interni.

Inevitabile a questo punto è il richiamo alla Circolare del 17 Dicembre 2013, n. 285, “Disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia”, in cui si trova un capitolo interamente dedicato agli assetti organizzativi e al governo societario²⁰.

Senza voler scendere troppo nel dettaglio, significativa è la premessa al capitolo: “Efficaci assetti organizzativi e di governo societario costituiscono per tutte le imprese condizione essenziale per il perseguimento degli obiettivi aziendali; per le banche essi assumono particolare rilievo in ragione delle caratteristiche che connotano l'attività bancaria e degli interessi pubblici oggetto di specifica considerazione da parte dell'ordinamento. Gli assetti organizzativi e di governo societario delle banche, oltre a rispondere agli interessi dell'impresa, devono

²⁰ Disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia, Titolo IV – Cap. 1 “Governo societario”.

assicurare condizioni di sana e prudente gestione, obiettivo essenziale della regolamentazione e dei controlli di vigilanza.”

Nella circolare della Banca d'Italia si scende poi nel dettaglio per quanto riguarda gli assetti organizzativi, prendendo sempre in considerazione un generale criterio di proporzionalità che tenga conto delle dimensioni e della complessità delle banche.

Questa e le altre discipline di settore sono state sicuramente un punto di riferimento per la riforma del diritto societario del 2003 che, come già accennato, ha introdotto il principio di adeguatezza degli assetti anche per le società per azioni, mutuando quindi idee e soluzioni relative ai settori speciali²¹ anche nel diritto societario comune.

2.1.2. Gli assetti nella riforma del diritto societario del 2003

Il D. Lgs. 17 Gennaio 2003, n. 6, recante la “Riforma organica della disciplina delle società di capitali e società cooperative, in attuazione della Legge 3 Ottobre 2001,

²¹ Per le banche, si veda anche Disposizioni di vigilanza della Banca d'Italia, Titolo IV – Cap. 3 “Il sistema dei controlli interni” e Titolo V – Cap. 7 “Il sistema dei controlli interni”. Per gli intermediari del mercato mobiliare: artt. 6, 2° Bis co. e 21, 1° co., lettera d), t.u.f.; artt. 3-26, regolamento congiunto Banca d'Italia-Consob, 29 Ottobre 2007. Per le imprese di assicurazione: artt. 87 e 191, 1° co., lettera c), d. lgs. 7 Settembre 2005, n. 209; reg. Isvap, 26 Marzo 2008, n. 20 come modificato dal provvedimento Ivass del 15 Aprile 2014 “Disposizioni in materia di controlli interni gestione dei rischi, compliance ed esternalizzazione delle attività delle imprese di assicurazione”.

n. 366” ha introdotto nel nostro ordinamento delle importanti novità per le società per azioni, tra cui la disciplina relativa agli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Gli articoli del Codice civile che dobbiamo prendere in considerazione sono i seguenti.

Art. 2381 c.c., commi terzo e quinto:

3. Il consiglio di amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega. Sulla base delle informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione.

5. Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate.

Art. 2403 c.c., primo comma:

1. Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

Questi due articoli, come si è visto, impongono agli organi di amministrazione e controllo della società di “curare”, “valutare” e “vigilare” sull'adeguatezza degli assetti societari. Sono tre termini che hanno un diverso significato e che si riferiscono a tre soggetti diversi.

In base al quinto comma dell'Art. 2381 c.c., sono gli organi delegati che curano (e quindi predispongono, configurano) assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati rispetto alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

In base al terzo comma dello stesso articolo è invece il consiglio di amministrazione, nel suo complesso, che viene incaricato di valutare l'adeguatezza degli assetti che sono stati configurati dai delegati. Come si vedrà, la presenza di adeguati flussi informativi in questo senso è fondamentale, tanto che è la stessa norma a parlare di una valutazione che deve essere fatta “sulla base delle informazioni ricevute”.

Chiaramente, se non dovessero essere presenti organi delegati, sarà lo stesso consiglio di amministrazione a farsi carico anche della fase relativa alla

predisposizione degli assetti. In questo caso, le attività di configurazione e di valutazione degli assetti si andranno a sovrapporre in capo allo stesso organo.

A chiusura del sistema, infine, il primo comma dell'Art. 2403 c.c. impone al collegio sindacale di vigilare sull'adeguatezza degli assetti predisposti dai delegati, ed in particolare i sindaci sono incaricati di vigilare anche sul loro concreto funzionamento.

Volendo analizzare gli articoli citati con un diverso approccio, si potrebbe anche scindere il criterio dell'adeguatezza degli assetti in due momenti, lo statico e il dinamico²².

Per quanto riguarda il profilo statico, questo consiste nella predisposizione, e quindi nella configurazione degli assetti da parte degli organi delegati, a cui seguiranno la valutazione e la vigilanza, rispettivamente del consiglio di amministrazione e del collegio sindacale, nelle modalità sopra viste.

Si può dire che da un punto di vista statico viene rispettato il dovere di configurare degli assetti adeguati solo nel momento in cui si osservi il principio di proporzionalità, e quindi nel momento in cui si tenga conto delle dimensioni dell'impresa, della natura dell'attività svolta, della sua complessità e dei rischi che inevitabilmente il suo svolgimento comporta.

²² Cfr. G. MERUZZI, *L'adeguatezza degli assetti*, in M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pag. 65.

A questo punto bisogna considerare il profilo dinamico, che riguarda il fatto che determinati presidi organizzativi, amministrativi e contabili, che sono stati configurati, vengano poi resi operativi. È lo stesso Art. 2403 c.c. che, disponendo a riguardo della vigilanza operata dal collegio sindacale, scinde i due momenti. Obbliga infatti il collegio a vigilare non solo sull'adeguatezza degli assetti configurati, ma anche sul loro concreto funzionamento.

Si può quindi concludere affermando che per soddisfare il principio di adeguatezza degli assetti non è sufficiente la loro predisposizione, e quindi il rispetto dell'obbligo secondo un profilo statico, formale, ma è anche necessario che questi vengano resi operativi, e che quindi anche in pratica trovino poi applicazione.

Per concludere l'analisi sulla normativa relativa agli assetti delle società per azioni, tenendo ancora ben presente la distinzione tra la fase statica e quella dinamica dell'organizzazione, è interessante chiedersi se ci sia differenza tra l'attività di "valutazione", svolta dal consiglio di amministrazione nel suo complesso, e quella di "vigilanza", propria del collegio sindacale.

Bisogna, cioè, capire, se entrambe le attività riguardano sia la fase statica che quella dinamica, o se l'attività del consiglio di amministrazione deve essere limitata al solo giudizio di adeguatezza degli assetti configurati, e quindi al profilo statico dell'organizzazione.

L'Art. 2403 c.c. in questo senso è chiaro, perché impone al collegio sindacale un dovere di vigilanza sia sull'adeguatezza degli assetti, e quindi sulla fase statica

dell'organizzazione, sia sul loro concreto funzionamento, e quindi anche sulla fase dinamica, dovendo i sindaci vigilare sulla messa in operatività delle procedure aziendali.

L'Art. 2381 c.c. invece, al terzo comma, impone al consiglio di amministrazione di valutare l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, senza fare alcun riferimento al loro concreto funzionamento.

È opportuno tener presente, però, che grazie all'Art. 2403 c.c. è stata introdotta nel nostro ordinamento una clausola generale di comportamento degli amministratori, ossia quella di corretta amministrazione, che in precedenza era espressamente prevista solo per le società quotate²³.

Secondo la dottrina²⁴, gli assetti adeguati rappresentano una specificazione di questo generale dovere di corretta amministrazione che incombe sugli amministratori, a prescindere dal fatto che siano delegati o privi di deleghe. Si può ritenere, quindi, che anche gli amministratori, nello svolgimento della loro attività di valutazione dell'adeguatezza degli assetti, nel rispetto di questa clausola generale di corretta amministrazione, debbano prendere in esame entrambe le fasi dell'organizzazione, quella statica e quella dinamica.

²³ Art. 149, 1° co., t.u.f.: “Il collegio sindacale vigila: [...]; b) sul rispetto dei principi di corretta amministrazione; [...]”

²⁴ Cfr. G. RIOLFO, *Assetti e modelli organizzativi della società per azioni: i flussi informativi*, in M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pag. 114.

2.2. Gli assetti nelle società a responsabilità limitata

Si è già visto come, grazie al Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza e al nuovo Art. 2086 c.c., sia stato introdotto l'obbligo, per gli imprenditori, di istituire degli assetti societari adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Rientrano nel campo di applicazione della norma anche le società a responsabilità limitata, e seppure rappresenti una novità l'imposizione di un obbligo vero e proprio in tal senso da parte del Legislatore, bisogna considerare che per molto tempo, in seguito alla riforma del diritto societario del 2003, si è dibattuto sull'estendibilità o meno di determinati obblighi anche in capo alle società a responsabilità limitata.

Appare interessante, quindi, capire come la dottrina prevalente si sia espressa, prima dell'emanazione del nuovo Codice, relativamente alla disciplina degli assetti societari nelle società a responsabilità limitata, per poi confrontare detti orientamenti con quanto stabilito dal Legislatore. Questa breve analisi, infatti, renderà più agevole anche l'interpretazione delle nuove disposizioni.

Il Legislatore del 2003, nella predisposizione della riforma in materia di diritto societario, ha scelto di non disciplinare alcuni aspetti. Per quanto riguarda le società a responsabilità limitata, si riteneva inizialmente che questi vuoti dovessero essere colmati con le regole proprie delle società di persone, nel momento in cui si faceva riferimento a realtà imprenditoriali minori, e con le norme relative alle società per azioni, nel momento in cui si faceva riferimento alle imprese medio-grandi.

È stato però fatto notare²⁵, successivamente, che la forma della società per azioni non è utilizzabile esclusivamente dalle grandi imprese. Anche imprese di medio-piccole dimensioni potrebbero, infatti, ritenere opportuno dotarsi di una società con questa forma giuridica. Di conseguenza appare possibile condividere la tesi di chi riteneva che il vuoto normativo riguardante la governance delle società a responsabilità limitata dovesse essere colmato con il riferimento alle regole delle società per azioni²⁶.

Passando a considerare i principi relativi alla governance societaria, il Legislatore del 2003 aveva già dato notevole rilevanza al principio di corretta amministrazione, e aveva previsto che il principio di adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili ne fosse una specificazione. Certamente, si deve ritenere

²⁵ “Invero, come la s.r.l. è utilizzabile con riferimento ad un ampio spettro di ipotesi concrete e quindi tanto dalle società di modeste dimensioni, quanto da quelle con caratteri della grande impresa (fermo restando il solo limite che deve trattarsi di società chiuse), così la società per azioni costituisce sì l’unico tipo fruibile dalla società aperta, ma può essere utilizzata anche da società medio-piccole. Quindi la disciplina della società per azioni, pur essendo tendenzialmente destinata ad imprese medio-grandi, vale anche nell’ipotesi di società per azioni medio-piccole.” Cit. O. CAGNASSO, *Gli assetti adeguati nella s.r.l.*, in M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pag. 574.

²⁶ “Alla luce di queste considerazioni mi pare che il vuoto normativo proprio di alcuni aspetti della disciplina della governance della società a responsabilità limitata debba essere riempito applicandosi i principi propri della società per azioni, che, data la loro elasticità, consentono di adattarne il contenuto ai vari modelli in concreto assunti dalla società.” Cit. O. CAGNASSO, *Gli assetti adeguati nella s.r.l.*, in M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pag. 575.

che tutti gli amministratori debbano rispettare questa clausola generale di corretta amministrazione, indipendentemente dalla forma giuridica della società amministrata.

Inoltre, prevedendo per le società per azioni l'obbligo di dotarsi di assetti societari adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa, il Legislatore non ha previsto un contenuto preciso degli assetti, lasciando una certa libertà da questo punto di vista, con una norma, a contenuto aperto, che può essere declinata, in considerazione del principio di proporzionalità, nei confronti di qualsiasi impresa.

In sintesi, gli studiosi si sono interrogati negli anni sulla questione dell'estendibilità o meno di determinati obblighi anche in capo alle società a responsabilità limitata.

A questo proposito, Cagnasso aveva individuato tre possibili risposte al problema.²⁷

La prima era una risposta negativa, nel senso di ritenere che non ci fosse, nel caso delle società a responsabilità limitata, l'obbligo di dotarsi di assetti societari adeguati. Questa soluzione, giustificata apparentemente dall'assenza di esplicite indicazioni in tal senso da parte del Legislatore, è stata però accantonata. Infatti, all'Art. 2477 c.c. si prevede, nel caso in cui la società sia dotata dell'organo di controllo, che si applichino le disposizioni sul collegio sindacale previste per le società per azioni. Tra queste c'è l'Art. 2403 c.c., già esaminato, che impone ai

²⁷ O. CAGNASSO, *Gli assetti adeguati nella s.r.l.*, in M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pag. 578.

sindaci di vigilare sull'adeguatezza degli assetti societari e sul loro concreto funzionamento. Quindi, quantomeno con riguardo al caso dell'obbligatorietà della nomina dell'organo di controllo, non era possibile affermare che ci fosse un vuoto normativo in senso assoluto.

La seconda era una risposta intermedia, che prevedeva di separare i casi in cui fosse obbligatorio nominare l'organo di controllo dai casi in cui invece non ricorresse tale obbligo. I sostenitori di questa tesi ritenevano che nel primo caso si estendesse anche alle società a responsabilità limitata l'obbligo di predisporre assetti societari adeguati, sempre facendo forza sull'Art. 2477 c.c. e sul richiamo all'Art. 2403 c.c., nelle modalità sopra viste. Era stato fatto notare, però, che in questo caso si sarebbe creato un altro problema, riferito al caso in cui la società avesse scelto di nominare un revisore invece che l'organo di controllo. Anche questa ipotesi è stata quindi accantonata nel tempo a causa di alcune problematiche applicative.

La terza era una risposta positiva, nel senso di ritenere estendibile, anche alle società a responsabilità limitata, l'obbligo di predisporre assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Alla luce delle considerazioni esposte appariva la soluzione più ragionevole, sempre in virtù del principio di proporzionalità più volte richiamato. Lo stesso Cagnasso faceva notare infatti che il contenuto degli assetti "può ridursi a regole di carattere

elementare in presenza di micro imprese o assumere la portata e complessità rese necessarie dalla dimensione medio-grande dell'impresa societaria"²⁸.

Negli anni successivi alla riforma del 2003 è cresciuto il convincimento sul fatto che predisporre degli assetti societari adeguati alle proprie dimensioni e caratteristiche dovrebbe rappresentare un punto di partenza per ogni impresa che punti ad ottenere dei buoni risultati e ad avviare un percorso di crescita.

Inoltre, nell'ottica della Commissione Rodorf, incaricata di predisporre il progetto di riforma che ha poi portato all'emanazione del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, si sarebbe dovuto tener conto dell'importanza degli assetti societari ai fini della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale.

Come già visto nel primo capitolo, analizzando le modifiche apportate dalla riforma al Codice civile, gli orientamenti della dottrina e della Commissione incaricata sono stati recepiti, comportando la modifica dell'Art. 2086 c.c.

A questo punto, prima di analizzare il contenuto degli assetti societari, e avendo già visto quali sono i ruoli dei vari organi sociali nelle società per azioni, appare opportuno capire anche come devono comportarsi i vari organi delle società a

²⁸ O. CAGNASSO, *Gli assetti adeguati nella s.r.l.*, in M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pag. 579.

responsabilità limitata, a seconda del modello di governance scelto, per la predisposizione e per la valutazione degli assetti.

Un primo modello di governance prevede la presenza del consiglio di amministrazione con l'utilizzo dello strumento della delega.

Prima dell'entrata in vigore del nuovo Codice c'erano dubbi in merito all'applicabilità o meno dello strumento della delega anche nelle società a responsabilità limitata, a causa della mancanza di una esplicita previsione legislativa in tal senso. Nonostante tutto, l'opinione prevalente andava verso una risposta positiva a tale questione, in base ad una lettura sistematica delle norme del diritto societario e alle concrete esigenze operative mostrate anche dalle società a responsabilità limitata.

Grazie al nuovo Codice, riprendendo una delle modifiche già introdotte nel primo capitolo, ossia quella apportata all'Art. 2475 c.c. in merito all'amministrazione delle società a responsabilità limitata, gli eventuali residui dubbi interpretativi sono stati eliminati. Nel nuovo sesto comma dell'articolo infatti è disposto: "Si applica, in quanto compatibile, l'articolo 2381".

L'art. 2381 c.c., già esaminato nell'ambito della riforma del diritto societario del 2003, è l'articolo in cui si introduce lo strumento della delega e in cui si specifica che gli organi delegati si occupano della cura degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, e quindi di predisporli in modo che siano adeguati. Si precisa, inoltre, che il consiglio di amministrazione nel suo complesso si occupa

della valutazione dell'adeguatezza degli stessi assetti. In questo caso, quindi, la suddivisione dei ruoli in relazione alla configurazione e alla valutazione degli assetti avviene così come nelle società per azioni.

Altri due modelli di governance possono riguardare i casi dell'amministratore unico o del consiglio di amministrazione in cui non si fa uso dello strumento della delega. Come è stato già visto per le società per azioni, anche in questo caso, se non vengono istituiti organi delegati, sono l'amministratore unico o il consiglio di amministrazione nel suo complesso a farsi carico della predisposizione di assetti societari adeguati e della loro valutazione. Si crea, inevitabilmente, una sovrapposizione di compiti in capo allo stesso soggetto.

Gli ultimi due modelli di governance sono quelli individuati dal terzo comma dell'Art. 2475 c.c., secondo il quale l'atto costitutivo può prevedere di affidare la gestione della società a più persone, congiuntamente o disgiuntamente. Nel primo caso, dovendo gli amministratori operare in modo congiunto, non ci sono dubbi sul fatto che la predisposizione degli assetti debba avvenire in modo collegiale. Anche nell'ultimo caso, tuttavia, pur operando gli amministratori in modo disgiunto, sembra che la predisposizione degli assetti societari sia un compito da affidare al

consiglio di amministrazione nel suo complesso²⁹. In entrambi i casi, il consiglio si occuperà ovviamente anche della valutazione degli assetti nel tempo.

Appare importante far notare che alcuni commentatori delle nuove norme hanno riscontrato delle contraddizioni con alcune disposizioni già esistenti, tra cui l'Art. 2479 c.c. In questo articolo si dispone che “i soci decidono sulle materie riservate alla loro competenza dall'atto costitutivo, nonché sugli argomenti che uno o più amministratori o tanti soci che rappresentano almeno un terzo del capitale sociale sottopongono alla loro approvazione”.

Con riferimento alle società a responsabilità limitata, invece, l'Art. 2475 c.c., al primo comma, afferma che la gestione dell'impresa, da effettuarsi nel rispetto del nuovo Art. 2086 c.c., spetta esclusivamente agli amministratori.

Ci si chiede, quindi, se i soci, in presenza di idonee previsioni nell'atto costitutivo in tal senso, possano decidere in merito alla predisposizione degli assetti societari, o se questa sia una materia di competenza esclusiva degli amministratori.

Al momento sembra che si vada verso un'interpretazione restrittiva del primo comma dell'Art. 2475 c.c., nel senso di intendere diversamente i termini “gestione”

²⁹ “Ad analoga soluzione si dovrebbe arrivare anche nel caso di amministrazione disgiuntiva. È infatti da ritenere che la tecnica disgiuntiva, la quale può valere per gli atti esterni di gestione, non possa considerarsi applicabile anche ad atti organizzativi interni che richiedono, per loro natura, la partecipazione di tutti gli amministratori.” Cit. dalla Circolare Assonime n. 19, *Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti d'allerta*, del 2 agosto 2019, pag. 32.

e “amministrazione”. Il nuovo Art. 2086 c.c., che prevede l’obbligo di istituire degli assetti societari adeguati, è rubricato “Gestione dell’impresa”. Proprio la gestione dell’impresa, e quindi la predisposizione degli assetti societari, deve intendersi come attività di esclusiva competenza degli amministratori. Diversamente, l’attività di amministrazione dell’impresa, e quindi lo svolgimento di determinate operazioni al fine di attuare l’oggetto sociale, può continuare ad essere affidata ai soci, nel rispetto dei limiti normativi.³⁰

Per concludere questa sezione, avendo già trattato le funzioni della predisposizione degli assetti e della loro valutazione, merita un cenno anche la funzione di vigilanza sugli assetti societari, che nelle società per azioni, secondo l’Art. 2403 c.c., spetta al collegio sindacale.

Come si è visto nel primo capitolo, studiando le novità apportate al Codice civile, l’Art. 2477 c.c. prevede dei limiti quantitativi che, se superati, comportano l’obbligo di nomina dell’organo di controllo o di un revisore. Nello stesso articolo si prevede che, in caso di nomina dell’organo di controllo, anche qualora si trattasse

³⁰ “È però da sottolineare come la calibratura delle competenze gestorie tra soci e amministratori (pur all’interno di una serie di limiti) costituisce uno degli elementi qualificanti del tipo s.r.l. che la caratterizzano rispetto al modello della s.p.a. Se si fosse inteso modificare questo assetto di competenze, nel senso di impedire l’attribuzione di competenze gestorie ai soci, tale risultato andava perseguito non già con una norma generica, ma modificando espressamente le altre previsioni del codice civile che consentono l’attribuzione di competenze gestorie ai soci.” Cit. dalla Circolare Assonime n. 19, *Le nuove regole societarie sull’emersione anticipata della crisi d’impresa e gli strumenti d’allerta*, del 2 agosto 2019, pag. 88.

di un sindaco unico, si applicano le norme relative al collegio sindacale nelle società per azioni. Tra queste c'è l'Art 2403 c.c., che impone al collegio sindacale di vigilare sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e sul loro concreto funzionamento.

Non c'è dubbio, quindi, che in caso di nomina di un organo di controllo sarà proprio questo a farsi carico dell'attività di vigilanza sugli assetti societari.

Non si può dire lo stesso, invece, nel caso in cui venga nominato un revisore. L'Art. 2403 c.c. non sembra potersi estendere anche a questa figura, e non ci sono altre norme dello stesso tipo che in qualche modo obbligano il revisore a vigilare sull'adeguatezza degli assetti e sul loro funzionamento. In virtù del ruolo svolto, si può ritenere che la funzione di vigilanza svolta dal revisore possa essere circoscritta ai soli assetti contabili.

2.3. Il contenuto degli assetti

Una volta terminata l'analisi della normativa già esistente in materia di assetti societari, e una volta visto come si sia evoluta, anche grazie alle recenti novità legislative, la disciplina degli assetti nelle società a responsabilità limitata, è arrivato il momento di chiedersi quale sia il contenuto dei suddetti assetti. Nel silenzio del Legislatore in merito, è infatti opportuno cercare di capire in cosa si sostanzino questi assetti societari che gli organi delegati hanno il dovere di predisporre.

Dato che per le società per azioni tale obbligo è stato introdotto dalla riforma del diritto societario del 2003, negli anni sono stati pubblicati molti contributi in materia di assetti societari, i quali hanno cercato di individuarne i tratti essenziali.

Di fondamentale importanza è, quindi, capire come sia stato declinato il contenuto degli assetti con riferimento alle società per azioni. Solo in questo modo infatti sarà possibile ricostruire e poi applicare il principio di adeguatezza degli assetti in maniera corretta, tenendo sempre presente il criterio di proporzionalità, anche per le società a responsabilità limitata, che possono presentare delle esigenze organizzative diverse.

Prima di entrare nel dettaglio, si può cercare di riprendere alcune definizioni di assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Volendo partire dalle *Norme di comportamento del collegio sindacale*, dettate nel Settembre del 2015 dal CNDCEC, con riguardo ai sindaci delle società non quotate, la Norma 3.4. afferma: “Per assetto organizzativo si intende il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità”.

Nella stessa norma di comportamento, si mettono poi in evidenza i requisiti che devono essere presenti, tenendo sempre conto della natura e delle dimensioni dell'impresa, affinché il collegio sindacale possa valutare l'assetto organizzativo come adeguato. I requisiti sono i seguenti: “redazione di un organigramma

aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità; esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri; sussistenza di procedure che assicurano l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi generati anche con riferimento alle società controllate; esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata competenza a svolgere le funzioni assegnate; presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento ed effettiva diffusione”.

In maniera più semplice si potrebbe riprendere quanto affermato da De Mari³¹, e cioè che “gli assetti organizzativi societari altro non sono che quel complesso di regole che stabiliscono formalmente, ossia attraverso specifiche procedure e processi, chi fa cosa, come e quando questo qualcosa deve essere fatto, chi controlla/vigila su chi quel qualcosa fa”.

Parlando degli assetti amministrativi e contabili, possiamo dire che questi si sostanziano in strumenti che permettono di rappresentare in maniera completa, corretta e tempestiva i fatti di gestione e di rilevarli contabilmente³².

³¹ Cfr. M. DE MARI, *Gli assetti organizzativi societari*, in M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pag. 27.

³² Cfr. M. DE MARI, *Gli assetti organizzativi societari*, in M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pag. 28.

Ancora all'interno delle *Norme di comportamento del collegio sindacale* sopracitate, più precisamente nella Norma 3.6., è scritto: "Il sistema amministrativo-contabile può definirsi come l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa".

A questo punto si proseguirà con l'analisi nel dettaglio dei seguenti elementi, che costituiscono, alla luce di quanto detto, parte integrante degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili di una società: l'organigramma, il mansionario, il sistema delle deleghe, le procedure aziendali, i flussi informativi.

2.3.1. L'organigramma

L'organigramma aziendale è un documento fondamentale nell'ambito dell'identificazione e della rappresentazione della struttura organizzativa di un'azienda. Infatti, è proprio grazie a questo documento che riusciamo a identificare quali sono le funzioni più importanti, chi è responsabile di queste funzioni e quindi chi è chiamato a prendere determinate decisioni.

L'organigramma può essere redatto in diverse modalità, ma in genere si utilizza una forma verticale, "piramidale", adatta anche per l'individuazione dei vari livelli gerarchici.

La scelta tra l'una o l'altra struttura aziendale dipende dalle dimensioni dell'azienda, dal tipo di attività svolta e dalle caratteristiche di questa attività. Infatti, a seconda di come viene svolta l'attività, potrebbe essere necessario mettere in evidenza alcuni aspetti della struttura aziendale che solo con un certo tipo di organigramma possono essere ben individuati.

Prima di passare all'analisi di alcuni esempi di organigrammi, riguardanti strutture aziendali diverse, è di fondamentale importanza capire che questo documento ha senso solo se viene redatto in modo realistico rispetto alla effettiva struttura organizzativa aziendale. Bisogna fare attenzione al fatto che le prassi organizzative coincidano con quanto formalizzato, in modo da evitare incomprensioni e altre situazioni che vadano ad inficiare la chiarezza della struttura organizzativa. L'organigramma deve permettere di individuare bene le linee di responsabilità, e le funzioni devono essere adeguatamente indicate, formalizzate e portate a conoscenza di coloro che devono svolgerle³³.

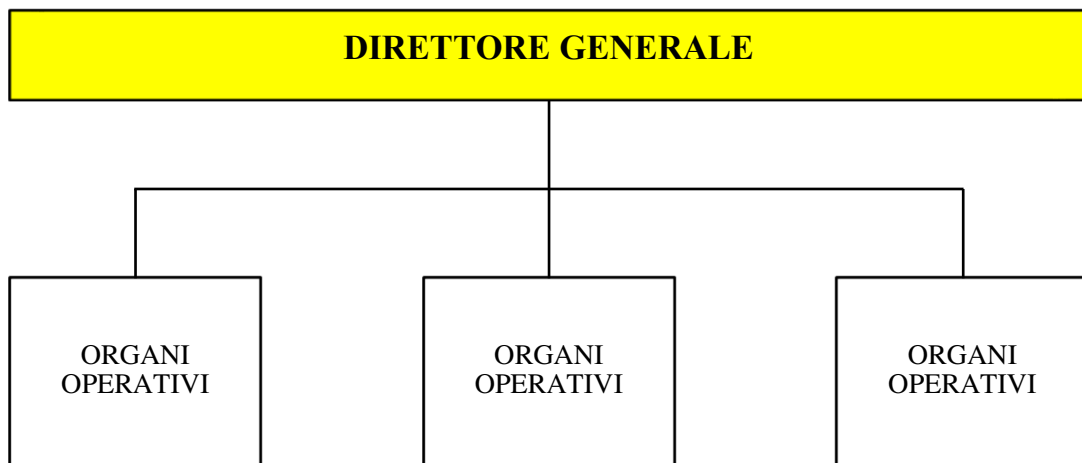
Ciò è reso possibile solo grazie alla redazione di questo importante documento e alla sua diffusione tramite adeguati flussi informativi che devono essere instaurati in azienda.

³³ Cfr. G. BIANCHI, *Il contenuto. Una visione d'insieme*, in M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pag. 153.

Passando all'analisi delle diverse tipologie di struttura organizzativa, le più frequenti sono:

- La struttura elementare/semplificata;
- La struttura funzionale
- La struttura divisionale.

Figura 2.1 Organigramma struttura elementare



La Figura 2.1 rappresenta l'organigramma di un'azienda organizzata con una struttura elementare.

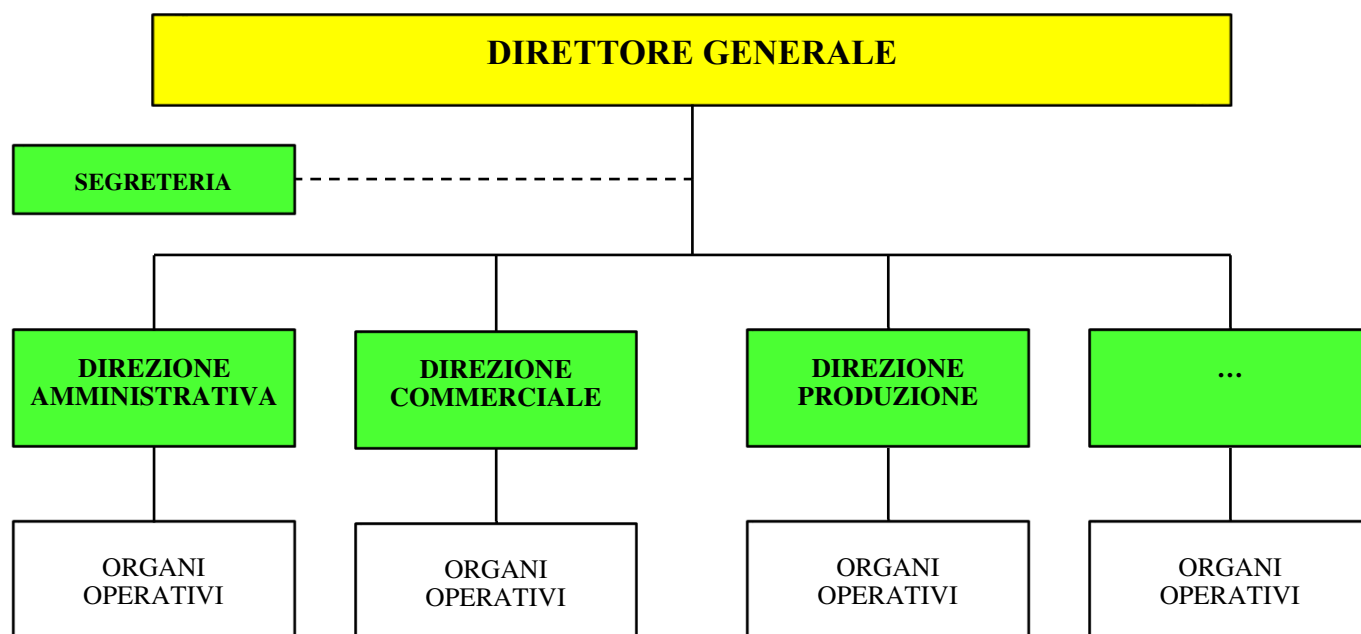
Questa struttura è caratterizzata dalla presenza di due soli livelli gerarchici: un livello superiore, in cui si trova la direzione/l'imprenditore, e uno inferiore, in cui si trovano gli organi operativi.

I vantaggi di questo tipo di struttura sono innanzitutto riferiti alla sua minore formalizzazione e quindi alla sua semplicità, caratteristica che la rende adatta alle piccole imprese e alle imprese a conduzione familiare. In questo secondo caso, la figura dell'imprenditore, e quindi del proprietario dell'attività, coincide in genere con quella della direzione, essendo l'imprenditore la figura che fornisce indicazioni strategiche all'area operativa. Un altro vantaggio è collegato al fatto che ci sia un elevato accentramento del potere decisionale in capo all'imprenditore, figura che impartisce ordini, che si relaziona direttamente con gli addetti e che ne controlla l'operato, garantendo un elevato grado di coordinamento tra le diverse attività aziendali.³⁴

Gli svantaggi di questa struttura sono riconducibili alla scarsa formalizzazione, che se da un lato crea una struttura semplice e facile da predisporre, dall'altro comporta il rischio che si creino rapporti "informali", che incidono negativamente sulla chiarezza dei ruoli in azienda. Inoltre, una struttura di questo tipo risulta essere poco adatta a realtà più complesse, in cui sono più numerose le funzioni svolte e che necessitano di essere coordinate.

³⁴ Cfr. R. CERICA, *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*, Firenze University Press, 2009, pag. 10.

Figura 2.2 Organigramma struttura funzionale



La Figura 2.2 rappresenta l'organigramma di un'azienda organizzata con una struttura funzionale.

La struttura funzionale prevede la suddivisione dell'azienda in aree omogenee per ambito di attività. Evidenzia quindi la direzione amministrativa, quella commerciale, quella della produzione e le altre direzioni che dipendono dalla direzione generale³⁵. Da ogni direzione dipendono poi singoli uffici che si occupano

³⁵ Può capitare, nella prassi operativa, che il ruolo del direttore generale sia affidato ad un amministratore, facendo coincidere due cariche in capo alla stessa persona, ma sono comunque diverse le funzioni svolte. Il direttore generale, infatti, si occupa di rendere esecutive le decisioni

di svolgere le varie funzioni. A seconda delle dimensioni dell'azienda e delle sue particolarità, un ufficio potrebbe anche costituire una direzione separata, rispondente alla direzione generale.

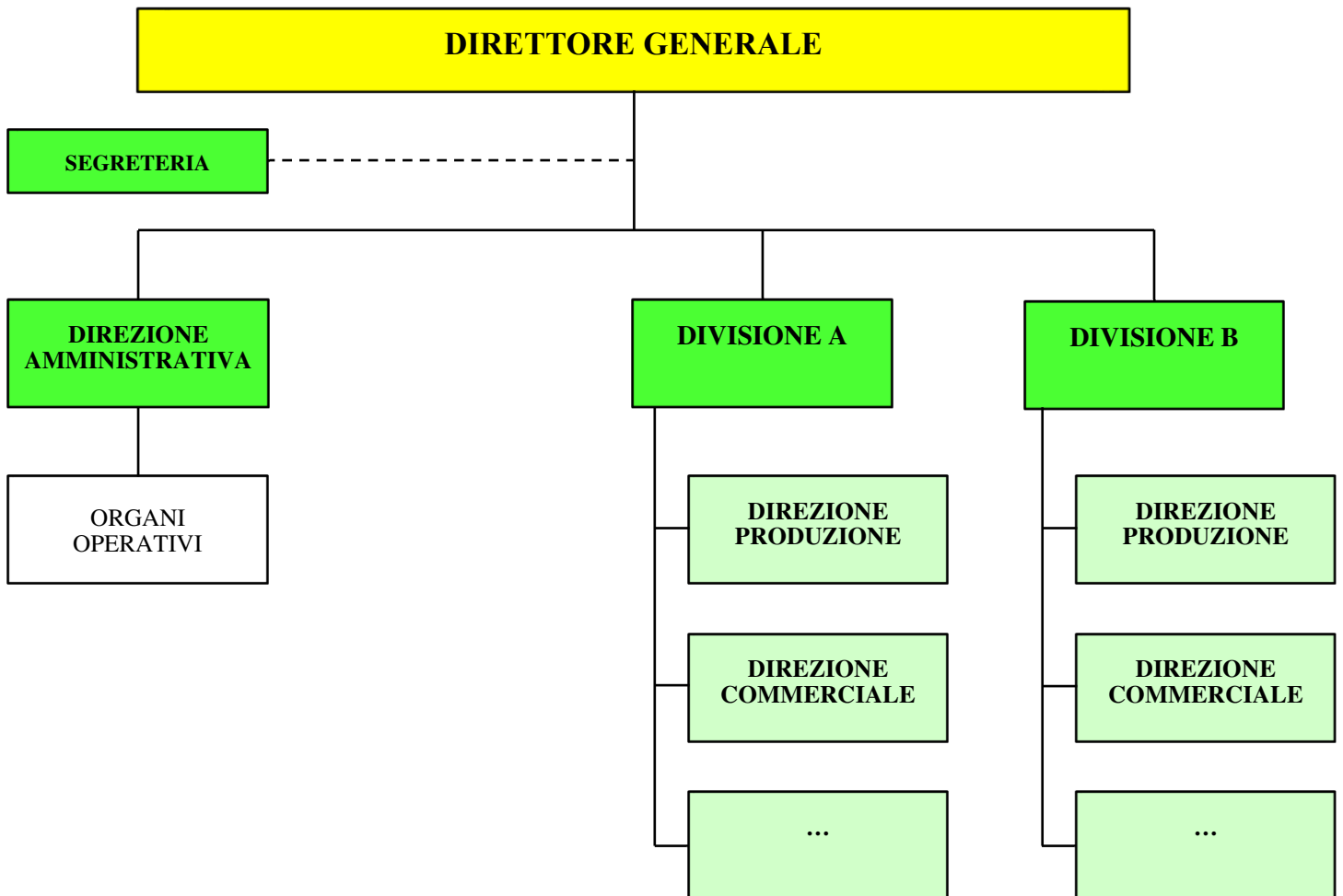
I vantaggi di una struttura di questo tipo sono relativi alla ricerca di una maggiore efficienza nello svolgimento di ogni funzione, dovuta alla elevata specializzazione dei ruoli in ogni singola area. Inoltre, operando con persone dello stesso settore, all'interno di ogni area viene facilitata la comunicazione, la cooperazione, lo svolgimento delle procedure.

Gli eventuali svantaggi dipendono invece dal fatto che a causa di questa suddivisione, ogni area potrebbe avere una propensione ad agire solo per il raggiungimento dei propri obiettivi, senza coordinamento con le altre direzioni. Inoltre, il fatto di non conoscere bene cosa accade nelle altre direzioni potrebbe rendere più difficoltosa la comunicazione tra le varie aree aziendali.

operative del consiglio di amministrazione attraverso la struttura societaria, sulla quale proprio il direttore vanta un ruolo di supremazia gerarchica.

Secondo le linee guida emanate dall'OCSE in tema di governo societario, è però auspicabile che i consigli di amministrazione si occupino di impartire direttive strategiche, di supervisionare l'operato del manager/direttore generale, evitando una confusione di ruoli che spesso, nel contesto imprenditoriale del nostro Paese, caratterizzato dalla forte presenza di piccole e medie imprese, diventa quasi naturale. Non comprendere questa diversità di ruoli, secondo le direttive OCSE, indebolisce la governance aziendale, poiché viene meno un sistema di controllo e di bilanciamento reciproco tra le varie funzioni.

Figura 2.3 Organigramma struttura divisionale



La Figura 2.3 rappresenta invece l'organigramma di un'azienda la cui organizzazione segue una struttura di tipo divisionale.

Con una struttura divisionale, l'azienda viene suddivisa appunto in divisioni, in base ad un determinato parametro, e quindi in base alla linea di prodotto, o in base ai mercati e alle diverse aree geografiche in cui l'azienda opera.

Ogni divisione presenta poi al suo interno una struttura funzionale, gerarchica. Quindi da un lato è possibile trovare la stessa funzione in varie divisioni; dall'altro è possibile che alcune funzioni riguardino l'attività aziendale nel suo complesso, e che quindi non si riferiscano ad una divisione in particolare, ma rimangano come funzioni relative a direzioni separate, direttamente dipendenti dalla direzione generale.

Il vantaggio principale di questo tipo di struttura è che consente di suddividere le funzioni aziendali per ogni linea di prodotto, o in base alle diverse aree geografiche in cui l'impresa opera, perché spesso a queste particolarità si associano anche competenze differenti che i vari addetti devono possedere.

Lo svantaggio è simile a quello individuato per la struttura funzionale, e quindi c'è la possibilità che ogni divisione tenda ad operare per il raggiungimento dei propri obiettivi, come se fosse un'azienda a sé stante, con un basso grado di coordinamento e con una maggiore difficoltà nel raggiungere obiettivi comuni, relativi all'azienda nel suo complesso.

Per concludere il discorso relativo all'organigramma aziendale, si ricorda che ogni impresa ha le sue caratteristiche e le sue peculiarità. Non è possibile, di

conseguenza, individuare a priori una struttura aziendale migliore in termini assoluti.

Bisogna conoscere l'impresa, la sua dimensione, il tipo di attività svolta e i rischi connessi, bisogna considerare quali sono le strategie da seguire, le aree geografiche in cui si opera e tutta una serie di altri fattori che incidono inevitabilmente sul tipo di struttura aziendale.

Con riferimento alle società a responsabilità limitata, appare indubbio che anche queste debbano dotarsi di un organigramma, scegliendo, in base alle considerazioni fatte, la tipologia più adatta per formalizzare la propria struttura. Poi, chiaramente, tenendo conto del principio di proporzionalità, la struttura potrà essere più semplice o più complessa, ma il documento va comunque redatto perché rappresenta la base del contenuto minimo di un assetto organizzativo adeguato.

Sebbene in alcuni casi la "confusione" di ruoli tra proprietà e dirigenza sia la normalità, sarebbe opportuno, quando possibile, separare i ruoli ed evitare una eccessiva ingerenza della proprietà nell'esecuzione delle decisioni e delle strategie operative. Inoltre, sarebbe opportuno anche formalizzare la struttura aziendale in modo completo, indicando tutte le varie funzioni aziendali e i legami tra loro intercorrenti, per rendere più chiara ed efficiente la stessa struttura aziendale.

2.3.2. Il mansionario

Il mansionario è un altro documento molto importante nell'ambito dell'identificazione di una chiara struttura organizzativa aziendale. È grazie a questo documento, infatti, che è possibile individuare le competenze e i doveri di ogni area funzionale, da quelle dirigenziali a quelle più operative. Ogni funzione viene inoltre inquadrata in un sistema gerarchico, stabilendo nel documento da un lato chi riporta alla funzione, dall'altro quale sia la funzione sovraordinata gerarchicamente.

Un aspetto importante del mansionario è che questo documento deve essere dettagliato per funzione e non per persona³⁶, perché le persone chiamate a svolgere la funzione possono cambiare, a seguito di varie circostanze, mentre la funzione da svolgere rimane la stessa per un periodo di tempo più lungo o addirittura durante l'intero arco di vita dell'azienda.

Un mansionario redatto in maniera precisa, soprattutto per le funzioni operative, permette di evitare il generarsi di situazioni scomode, ma non per questo poco frequenti, in cui più addetti hanno svolto la stessa funzione, spreco di tempo e risorse, perché non era ben chiaro chi dovesse adempiere; o situazioni in cui

³⁶ Cfr. G. BIANCHI, *Il contenuto. Una visione d'insieme*, in M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pag. 153.

nessuno degli addetti ha svolto una certa funzione, perché si dava per scontato che fosse competenza di altri.

Ovviamente, per raggiungere questi obiettivi, e quindi per evitare carenze o sovrapposizioni funzionali, anche questo documento necessita, al pari dell'organigramma, di essere redatto in maniera precisa, chiara, di essere formalizzato e poi diffuso adeguatamente a coloro i quali saranno chiamati a svolgere determinate funzioni.

Per concludere, è opportuno precisare che un mansionario ben redatto ha anche altre utilità secondarie. Può essere infatti utilizzato come base per la selezione del personale, per la sua corretta valutazione e per la sua formazione.

Con riferimento alle società a responsabilità limitata, anche in questo caso non ci sono dubbi sul fatto che debbano essere redatti mansionari per ogni funzione aziendale, indipendentemente dalle dimensioni dell'impresa. Al pari dell'organigramma, infatti, il mansionario rappresenta un elemento basilare per la predisposizione di un assetto organizzativo adeguato.

Nonostante tutto, nelle piccole e medie imprese non si fa un largo uso del mansionario, soprattutto nelle imprese familiari e in quelle in cui il numero dei dipendenti è più ridotto. Non è raro, infatti, che i dipendenti vengano impiegati in varie mansioni e che siano chiamati a fare "un po' di tutto", per venire incontro alle esigenze che si presentano in un determinato momento.

Il mansionario, però, non deve essere visto come un elemento rilevante esclusivamente nelle grandi imprese, e la chiara identificazione dei ruoli non deve essere considerata come un ostacolo da parte dell'imprenditore. Sarebbe opportuno, anzi, che anche le piccole e medie imprese lo utilizzassero e che questo venga portato a conoscenza di ogni individuo che svolge la propria attività all'interno dell'azienda, magari consegnandolo al momento dell'assunzione e aggiornandolo qualora ce ne fosse la necessità.

Della maggiore chiarezza derivante dalla formalizzazione dell'organigramma e del mansionario beneficeranno non solo gli individui chiamati a svolgere le varie funzioni, ma anche l'impresa nel suo complesso. Una buona organizzazione di base è infatti fondamentale per puntare ad avere maggiori capacità di crescita.

2.3.3. Il sistema delle deleghe

Nell'ambito dell'amministrazione di un'azienda, particolare importanza riveste il sistema delle deleghe. Delegare, infatti, permette che la gestione sociale possa svolgersi con la necessaria tempestività.

Per capire l'importanza di questo istituto, bisogna innanzitutto partire dall'analisi dell'Art. 2381 c.c., già citato per il tema degli assetti organizzativi in generale, introdotto per le società per azioni nell'ambito della riforma del diritto societario del 2003. Si è già detto poi di come l'applicabilità di questo articolo sia stata estesa,

tramite l'emanazione del nuovo Codice della crisi e la modifica dell' Art. 2475 c.c., anche alle società a responsabilità limitata.

L'Art. 2381 c.c. è rubricato "Presidente, comitato esecutivo e amministratori delegati", e al secondo comma dispone: "Se lo statuto o l'assemblea lo consentono, il consiglio di amministrazione può delegare proprie attribuzioni ad un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi componenti, o ad uno o più dei suoi componenti".

In questo comma è evidente l'intenzione del Legislatore, che propone due possibilità. La prima è quella di formare un comitato esecutivo, e quindi un collegio ristretto, composto da alcuni dei membri del consiglio di amministrazione, per far sì che la gestione possa svolgersi in maniera più rapida, pur garantendo comunque un minimo di collegialità. La seconda possibilità riguarda invece la delega nei confronti di uno o più componenti del consiglio, che assumono quindi il ruolo di amministratori delegati.

Questa disposizione va comunque letta nel senso che il Legislatore non obbliga il consiglio di amministrazione a delegare, ma concede questa possibilità, purché lo prevedano lo statuto o l'assemblea dei soci, affinché si instauri il processo decisionale più adatto alla realtà societaria e all'attività svolta ³⁷.

³⁷ Dalla Relazione al D. lgs 17 Gennaio 2003, n. 6: "L'amministrazione della società continua a poter essere affidata ad un amministratore oppure ad un consiglio di amministrazione. In quest'ultimo caso il maggior "costo" della collegialità è compensato da un'effettiva partecipazione di tutti i consiglieri

Proseguendo nell'analisi dell'Art. 2381 c.c., al terzo comma la disposizione recita:
“Il consiglio di amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega. [...]”.

In questo comma il Legislatore ci ricorda innanzitutto che è il consiglio di amministrazione a determinare il contenuto della delega, e che quindi è necessario che ci sia una delibera consiliare in tal senso. Questa delibera deve specificare il contenuto della delega, escludendo l'ammissibilità di una delega generica; può, inoltre, stabilire le modalità di esercizio della delega, la quale potrebbe prevedere il conferimento di poteri solo per un determinato periodo o a tempo indeterminato, salvo revoca; infine può prevedere anche delle limitazioni ulteriori rispetto a quelle previste esplicitamente dal Legislatore nel comma seguente di questa stessa disposizione.

alla gestione della società. A tal fine sono state aumentate le attribuzioni non delegabili; è stato previsto un ampio e periodico obbligo informativo degli organi delegati al consiglio e al collegio sindacale sulle operazioni più rilevanti per dimensioni o caratteristiche, ed esteso anche alla gestione delle controllate; e si è disposto che gli amministratori debbono agire in modo informato ed abbiano correlativamente un diritto individuale all'informazione cui gli organi delegati devono far fronte riferendo al consiglio.”

Anche il secondo periodo di questo terzo comma è molto importante, perché è quello in cui si sostanzia la competenza concorrente e sovraordinata del consiglio di amministrazione sulle materie delegate³⁸.

Si nota infatti che il consiglio può impartire direttive ai delegati, facendo sì che la loro attività sia rivolta al perseguimento di determinati fini stabiliti collegialmente. Inoltre, il consiglio può avocare a sé la decisione su delle singole operazioni che rientrerebbero nelle materie oggetto di delega, ma che per loro particolare importanza si ritiene che debbano essere oggetto di una decisione presa a livello collegiale.

Si ricorda, inoltre, che il consiglio di amministrazione, potendo stabilire le modalità di esercizio della delega, può anche revocarla, senza che ci sia necessariamente una giustificazione. Quindi, se il consiglio non dovesse trovarsi d'accordo con il modo di operare di uno o più delegati, o, se del caso, del comitato esecutivo, potrebbe agire revocando la delega in qualsiasi momento.

Ci sono delle materie che, per esplicita previsione legislativa, non possono essere oggetto di delega.

³⁸ Cfr. P. M. SANFILIPPO, *Gli amministratori*, in M. CIAN (a cura di), *Manuale di diritto commerciale*, Giappichelli, Torino, 2016, pagg. 453-454.

Al quarto comma dell'Art. 2381 c.c. è infatti previsto: “Non possono essere delegate le attribuzioni indicate negli articoli 2420-ter, 2423, 2443, 2446, 2447, 2501-ter e 2506-bis”³⁹.

Da un lato, quindi, con lo strumento della delega si sono concesse ulteriori possibilità dal punto di vista gestionale, affinché ogni società si doti del modello più adatto alle sue esigenze. Dall'altro, il Legislatore del 2003 ha voluto ampliare il novero delle discipline non delegabili, per far sì che materie di determinata importanza venissero discusse e decise sempre e comunque collegialmente.

Con riferimento alle società a responsabilità limitata, l'Art. 2475 c.c., al quinto comma, prevede già da tempo che alcune materie rimangano di competenza del consiglio di amministrazione nel suo complesso. L'estensione dell'applicabilità dell'Art. 2381 c.c. anche a questo tipo di società, ad opera del nuovo Codice, non comporta comunque problemi applicativi di alcun tipo da questo punto di vista. Non si ravvisano, infatti, incompatibilità tra i due articoli citati, avendo il Legislatore

³⁹ Tra le materie che non possono essere oggetto di delega, e che quindi devono rimanere di competenza del consiglio di amministrazione nel suo complesso, troviamo: le attribuzioni relative al bilancio (Art. 2423 c.c.); gli adempimenti connessi alla riduzione del capitale per perdite superiori ad un terzo del capitale sociale (Art. 2446 c.c.) e perdite che hanno ridotto il capitale al di sotto del minimo legale (Art. 2447 c.c.); le competenze relative all'aumento di capitale delegate dall'assemblea dei soci al consiglio di amministrazione (Art. 2443 c.c.) e, analogamente, le competenze relative all'emissione di obbligazioni convertibili delegate dall'assemblea dei soci al consiglio di amministrazione (Art. 2420-ter c.c.); le attribuzioni relative alla redazione dei progetti di fusione (Art. 2501-ter c.c.) e di scissione (Art. 2506-bis c.c.)

semplicemente ampliato, di fatto, anche nelle società a responsabilità limitata, il novero delle discipline non delegabili.

In generale si può affermare che il Legislatore abbia previsto esplicitamente un'ulteriore possibilità per le società a responsabilità limitata in termini di modelli di governance adottabili, permettendo a queste di strutturarsi in relazione alle proprie caratteristiche, estendendo le previsioni già in vigore per le società per azioni senza creare incompatibilità.

Se da una parte deve essere valutata, in base alle caratteristiche dell'azienda, l'eventuale convenienza nell'uso dello strumento della delega, è indubbio che nel momento in cui questa venga utilizzata si dovranno accertare le competenze dei delegati nelle materie oggetto di delega.

Per concludere, anche per quanto riguarda il sistema delle deleghe è molto importante, in entrambe le tipologie di società, che ci sia un documento, denominato in genere "Deleghe e poteri"⁴⁰, dal quali risulti in modo chiaro quali siano i soggetti delegati e per quali funzioni.

⁴⁰ "Si deve trattare di un documento coerente con le deleghe e le procure depositate presso il registro delle imprese, idoneo a rappresentare in modo chiaro quali siano i soggetti che hanno la cosiddetta firma sociale e quale sia l'ambito di estensione della firma medesima" M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pag. 148.

2.3.4. Le procedure

Trattando il tema degli assetti societari, non si può prescindere dall'analisi delle procedure aziendali.

Per capire la loro importanza, appare opportuno introdurre il sesto comma dell'Art. 2381 c.c., il quale dispone: “Gli amministratori sono tenuti ad agire in modo informato; ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società.”

Questo comma, che verrà approfondito ulteriormente nel paragrafo dedicato ai flussi informativi, introduce, per la generalità degli amministratori, un dovere di agire in modo informato.

È chiaro, però, che gli amministratori non sono in grado di conoscere ogni singola transazione che avviene nel normale svolgimento dell'attività aziendale. Non si può avere la pretesa che ogni singola operazione sia presa in considerazione nell'ambito delle riunioni del consiglio di amministrazione. D'altronde, come ricorda Bianchi⁴¹, “la gestione ordinaria si compone di un numero così elevato di operazioni che l'esame dettagliato di ciascuna di esse non sarebbe possibile.”

È proprio a questo punto che arrivano in soccorso le procedure aziendali. Se predisposte e diffuse in modo chiaro, queste consentono agli amministratori di

⁴¹ Cfr. G. BIANCHI, *Il contenuto. Una visione d'insieme*, in M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pag. 155.

essere sicuri che le operazioni siano effettuate e registrate correttamente, nell'interesse della società e degli obiettivi che questa intende perseguire.

Grazie alla formalizzazione delle procedure, e tramite la loro diffusione, è possibile stabilire precisamente chi deve compiere una certa operazione e come questa deve essere svolta, regolamentando nel dettaglio le varie fasi dell'attività aziendale⁴².

È chiaro come non sia possibile redigere delle procedure standard che valgano per ogni tipologia di società e di attività svolta, quindi bisogna fare attenzione alle caratteristiche e alle peculiarità che ciascuna realtà presenta.

Tentativi di riordino sono comunque stati effettuati, e fra questi si segnala il contributo di Lombardi⁴³, che presenta un grande numero di esempi di procedure e mansionari. Nella parte introduttiva del suo manuale, parlando della sua decennale esperienza alle dipendenze di aziende in vari settori di attività, cerca di far capire l'importanza delle procedure aziendali e le loro finalità.

Tra queste, oltre a quelle già individuate, si segnalano le seguenti: capire le responsabilità delle varie entità aziendali; capire chi è responsabile dello svolgimento di una certa fase dell'attività; fornire un supporto ai neoassunti per un

⁴² M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pag. 148.

⁴³ Si veda L. LOMBARDI, *Il manuale delle procedure aziendali: 86 procedure – 170 job description*, Franco Angeli, Milano, 2018.

più semplice e rapido processo d'inserimento nella mansione per la quale sono stati selezionati.

Ovviamente, anche le procedure devono essere predisposte in relazione alla natura e alle dimensioni dell'impresa, rispettando il principio di proporzionalità introdotto per gli assetti societari in generale. Infatti, a seconda delle dimensioni dell'impresa e delle caratteristiche dell'attività svolta, le procedure formalizzate potrebbero essere più o meno numerose, più o meno complesse.

Questo è ciò che emerge anche dalla guida operativa pubblicata nel Maggio del 2015 da parte del CNDCEC, in cui si danno indicazioni circa l'attività di vigilanza del collegio sindacale per quanto riguarda l'analisi dell'adeguatezza degli assetti societari e del loro corretto funzionamento.

A pagina 3 del documento, si legge infatti: “Considerata la relazione di interdipendenza che lega le dimensioni aziendali con l'assetto organizzativo adottato dalla società, al crescere della dimensione aziendale la struttura organizzativa diviene più articolata e, conseguentemente, la società dovrebbe procedere ad una maggiore formalizzazione delle procedure e delle direttive volte a monitorare i diversi processi aziendali.”

Si può affermare, in linea generale, che sarebbe ottimale la presenza di un vero e proprio manuale delle procedure aziendali, in cui per ogni attività deve essere seguito uno schema che potrebbe svilupparsi, a titolo meramente esemplificativo, con i seguenti contenuti: iniziali indicazioni in termini di chi ha redatto la procedura,

chi l'ha approvata e ne ha verificato i contenuti; gli scopi della procedura; il campo di applicazione e la suddivisione dei compiti e delle responsabilità; le modalità operative, e quindi la corretta sequenza delle attività da svolgere; i riferimenti a principi, norme, documenti; eventuali definizioni o indicazioni sulle abbreviazioni usate. Il tutto deve essere poi adeguatamente formalizzato, magari tramite l'utilizzo di tabelle, diagrammi di flusso, in modo da rendere la procedura il più possibile chiara a chi dovrà poi eseguirla.

Nel redigere una procedura, bisogna poi dare importanza alla tracciabilità degli atti, garantendo la produzione di una documentazione adeguata, in modo che la stessa procedura possa essere oggetto di controlli. È importante, inoltre, anche fare in modo che ci sia una separazione di ruoli tra il soggetto che inizia il processo decisionale, il soggetto che esegue e conclude la procedura e, infine, il soggetto che la controlla.

Un altro aspetto importante, oltre alla formalizzazione e alla diffusione delle procedure, riguarda poi il loro aggiornamento, indicando di volta in volta la versione corrente. Andando avanti con lo svolgimento dell'attività di impresa può succedere infatti che alcune procedure possano diventare obsolete, che cambino gli obiettivi aziendali e quindi anche il modo di operare degli addetti, rendendo così necessario un aggiornamento periodico delle procedure.

Una tipologia di procedure di enorme importanza, che prescinde dalla natura dell'attività svolta, è rappresentata dalle procedure contabili e amministrative. Gli

amministratori hanno il compito di redigere il bilancio, sono responsabili della sua correttezza, ma questo non comporta che conoscano e controllino l'accuratezza di ogni singola registrazione contabile. Sarebbe ottimale, quindi, dotarsi di un manuale delle procedure contabili che guidi i vari addetti in modo da contabilizzare le operazioni in modo corretto e completo.

Bisogna considerare, infatti, che le registrazioni contabili rappresentano la base di gran parte delle informazioni che circolano all'interno dell'azienda. Oltre alla ovvia importanza ai fini della redazione del bilancio, le registrazioni contabili sono fondamentali affinché possano essere redatti dei documenti previsionali attendibili, in modo da avere un importante supporto nella programmazione delle scelte gestionali, e affinché possa essere monitorato lo stato di salute dell'azienda tramite il ricorso ad indicatori di tipo economico, patrimoniale e finanziario.

In particolare, avendo già introdotto le cosiddette procedure di allerta, è necessario che gli assetti societari, affinché siano considerati adeguati, consentano di rispettare gli obblighi di monitoraggio imposti dal Legislatore. Si può affermare, quindi, che indubbiamente devono essere parte del contenuto degli assetti societari le procedure contabili e amministrative, che consentano quantomeno il calcolo e il monitoraggio

degli indicatori di cui all' Art. 13 del Codice della crisi, con la periodicità richiesta dallo stesso Codice⁴⁴.

È stato fatto notare⁴⁵ che il manuale delle procedure contabili, data la sua importanza, deve essere conosciuto: dagli uffici operativi, affinché inoltrino all'ufficio contabilità tutti i documenti che devono essere oggetto di registrazione, per garantire l'inclusione di tutti i fatti aziendali rilevanti; dall'ufficio contabilità, affinché gli addetti conoscano i principi contabili e il piano dei conti da applicare, in modo da registrare le varie operazioni correttamente, nei conti di competenza.

Altre procedure importanti, per le quali prevedere un'adeguata formalizzazione, potrebbero essere quelle inerenti alla conservazione del patrimonio sociale.

⁴⁴ Appare opportuno rilevare che le indicazioni in termini di periodicità del calcolo degli indicatori possono essere colte dall' Art. 24 del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, che dispone sulla tempestività o meno dell'iniziativa del debitore volta ad evitare l'aggravarsi della situazione di crisi. Alla lettera c) del primo comma, il riferimento è al "superamento, nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre mesi, degli indici elaborati ai sensi dell'articolo 13, commi 2 e 3". Questa norma comporta l'esigenza di una valutazione almeno trimestrale degli indici di cui al comma 2, che deve essere effettuata con riferimento al bilancio approvato o, in assenza di questo, sulla base di una situazione infrannuale redatta volontariamente dall'impresa per la valutazione dell'andamento economico e finanziario.

Per quanto riguarda invece il calcolo del DSCR, questo deve avvenire necessariamente sulla base di documenti previsionali, che l'impresa dovrebbe redigere al fine di predisporre degli assetti societari adeguati, in relazione agli obblighi posti dal Legislatore e quindi alla rilevazione tempestiva della crisi d'impresa.

⁴⁵ Cfr. G. BIANCHI, *Le procedure aziendali*, in M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pagg. 213-214.

Con riferimento alle società a responsabilità limitata, infatti, gli amministratori, per evitare di incorrere in responsabilità, devono osservare i doveri imposti dalla legge, dall'atto costitutivo, e devono rispettare gli obblighi relativi alla conservazione del patrimonio⁴⁶.

Poi, se la dimensione della società non richiede la formalizzazione di tutte le procedure aziendali, si potrebbero formalizzare soltanto quelle che a seconda delle caratteristiche dell'attività sembrano avere una maggiore importanza.

Ad esempio, se un'impresa fosse dotata di un importante magazzino, potrebbe essere utile formalizzare le procedure relative allo stoccaggio di prodotti finiti, merci e materie prime, e quindi alla conservazione dei vari beni in ambienti idonei, o procedure relative alla predisposizione periodica di un inventario fisico dei beni contenuti in magazzino.

Se un'impresa fosse caratterizzata dalla presenza di un'importante esposizione debitoria nei confronti delle banche, potrebbe essere opportuno formalizzare le procedure e le autorizzazioni relative all'accensione di un conto corrente, alla stipula di un contratto di finanziamento e ad altre operazioni relative alla gestione del rapporto con le banche.

⁴⁶ Art. 2476, 1° co., c.c.: “Gli amministratori sono solidalmente responsabili verso la società dei danni derivanti dall'inosservanza dei doveri ad essi imposti dalla legge e dall'atto costitutivo per l'amministrazione della società. [...]”

Art. 2476, co. 5-bis, c.c.: “Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale. [...]”

Nei casi in cui fosse elevato il valore dei beni materiali in relazione al totale dell'attivo, potrebbe essere opportuno formalizzare delle regole volte a garantire l'integrità dei cespiti, fissando procedure relative al loro acquisto o alla loro dismissione, procedure in cui si indichino i soggetti autorizzati a sottoscrivere i contratti e a fissare il prezzo, procedure che prevedano regole per la redazione di un inventario fisico dei cespiti da effettuare periodicamente.

Come già anticipato, con riferimento alle società a responsabilità limitata, tenendo conto del principio di proporzionalità e quindi dell'adeguatezza degli assetti alle dimensioni dell'impresa e alla natura dell'attività svolta, potrebbe non essere necessario formalizzare le procedure per ogni singolo processo aziendale. Si ritiene però che sia opportuno quantomeno formalizzare, oltre alle procedure contabili, le procedure relative alle attività che comportano la presenza di maggiori rischi e a quelle che, a seconda del tipo di attività svolta e delle peculiarità dell'impresa, hanno una maggiore rilevanza in azienda.

Oltre a quelle a cui si è già fatto cenno, potrebbero essere importanti le procedure relative alla selezione e alla gestione del personale, al rapporto con la pubblica amministrazione, alla concessione e al recupero crediti, ecc.

2.3.5. I flussi informativi

Più volte, nei paragrafi precedenti, si è accennato all'importanza dei flussi informativi come parte integrante del contenuto degli assetti societari.

A questo punto è opportuno individuare le norme di riferimento, per capire in cosa si sostanzino questi flussi informativi e quali sono i ruoli dei vari organi sociali.

Grandi novità dal punto di vista normativo sono state introdotte, per le società per azioni, dalla riforma del diritto societario del 2003, non solo per gli assetti societari in generale, come si è visto, ma anche per gli obblighi riguardanti la circolazione delle informazioni.

Anche prima di questa riforma, chiaramente, esistevano degli specifici obblighi informativi in capo agli organi sociali, in varie circostanze.

Nel Tuf, inoltre, in riferimento alle società quotate, con una norma che possiamo ritenere rivoluzionaria nel contesto in cui fu emanata, venne previsto un generale dovere di informazione a carico degli amministratori nei confronti dell'organo di controllo⁴⁷.

Ciò che non compariva, prima del 2003, a livello normativo, era un generale dovere di agire in modo informato a carico degli amministratori, e quindi un dovere non solo di informare altri organi sociali di determinati fatti o scelte gestionali, ma anche di informarsi al fine di ponderare bene tutte le varie decisioni prese. Mancava

⁴⁷ Art. 150, 1° co., t.u.f.: "Gli amministratori riferiscono tempestivamente, secondo le modalità stabilite dallo statuto e con periodicità almeno trimestrale, al collegio sindacale sull'attività svolta e sulle operazioni di maggior rilievo economico, finanziario e patrimoniale, effettuate dalla società o dalle società controllate; in particolare, riferiscono sulle operazioni nelle quali essi abbiano un interesse, per conto proprio o di terzi, o che siano influenzate dal soggetto che esercita l'attività di direzione e coordinamento."

inoltre, sempre da un punto di vista normativo, un collegamento diretto tra gli obblighi informativi e gli assetti societari, i quali possono essere considerati adeguati proprio grazie al fatto che le informazioni circolano in modo efficace, tempestivo ed esaustivo.

Questi aspetti entrarono definitivamente a far parte del nostro ordinamento proprio con la riforma del 2003, tramite la modifica dell'Art. 2381 c.c., che in diversi commi tocca il tema dei flussi informativi.

Come si è già anticipato in diverse parti di questo elaborato, in seguito all'emanazione del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, l'applicabilità dell'Art. 2381 c.c. è stata estesa anche alle società a responsabilità limitata, che quindi dovranno far fronte anche agli obblighi inerenti alla circolazione delle informazioni.

A questo punto si può procedere con l'analisi delle norme di riferimento.

Appare significativo partire innanzitutto dall'analisi del sesto ed ultimo comma dell'Art. 2381 c.c., che recita: “Gli amministratori sono tenuti ad agire in modo informato; ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che in Consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società.”

Questa è la disposizione, della cui natura si è molto dibattuto in dottrina, che introduce il dovere per gli amministratori di agire in modo informato. Secondo la posizione più accreditata, questa disposizione introduce una clausola generale, sullo

stesso livello del dovere di predisporre assetti adeguati, o del rispetto dei principi di buona amministrazione nella gestione di un'impresa.

Il fatto che venga considerata come clausola generale è significativo. Infatti, come precisa Riolfo⁴⁸, “se il dovere di agire informato costituisce una clausola generale, come tale può essere declinato, a seconda dei casi e delle situazioni, per individuare precisi doveri specifici che incombono sia ai gestori, sia a coloro che non hanno la gestione diretta ma poteri di indirizzo su di essa e sia ancora a coloro che invece sono deputati alla vigilanza”.

Inoltre, ciò consente di rendere il diritto più versatile, di innovarlo nel tempo, anche attraverso il recepimento di quanto stabilito dalla giurisprudenza in materia.

Questo dovere di agire in modo informato viene poi esplicitato all'interno dello stesso comma, prevedendo un potere, riservato individualmente a ciascun amministratore, di chiedere agli organi delegati di riferire in consiglio in merito alla gestione della società, anche per poter prendere le opportune decisioni in sede consiliare e per valutare l'operato dei delegati stessi.

Questo potere è poi funzionale al rispetto di altri obblighi, sempre relativi ai flussi informativi, introdotti dalla stessa disposizione.

⁴⁸ Cfr. G. RIOLFO, *Assetti e modelli organizzativi della società per azioni: i flussi informativi*, in M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pag. 99.

Al comma 3 si dispone che il consiglio di amministrazione “sulla base delle informazioni ricevute valuta l’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; quando elaborati esamina i piani strategici, industriali, e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione”.

Da una lettura combinata di questo e del sesto comma analizzato in precedenza, emerge che il potere di chiedere ulteriori informazioni agli organi delegati diventa in realtà un dovere per gli amministratori non esecutivi nel momento in cui si presentano determinate condizioni. Infatti, valutando gli assetti, i piani e l’andamento della società, potrebbe succedere che le informazioni che giungono agli amministratori tramite gli assetti si rivelino insufficienti per effettuare in modo corretto le proprie valutazioni, o che comunque sorgano dei dubbi sulla loro attendibilità o completezza. A questo punto, dato il dovere generale di agire in modo informato, gli amministratori non soltanto possono, ma devono chiedere ulteriori informazioni agli organi delegati ai sensi del sesto comma, anche per adempiere in maniera corretta al proprio incarico e per evitare di incorrere in responsabilità per non aver vigilato in maniera attenta sull’operato dei delegati.

Una volta visti gli obblighi posti a carico degli amministratori in generale, passando al comma 5 la disposizione si occupa degli organi delegati, stabilendo che questi, una volta curati, e quindi predisposti, adeguati assetti societari, “riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo

statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni e caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate”. È chiaro, dalla lettura della disposizione, che in mancanza di precise previsioni statutarie, i delegati devono riferire almeno ogni sei mesi al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale. Questo periodo di tempo, considerando tutto ciò che può accadere nell’arco di sei mesi all’interno di un’impresa, appare irragionevolmente troppo lungo.

Ciò sembra ancora più vero nel momento in cui si considerano i nuovi obblighi di monitoraggio imposti dal Legislatore nell’ambito delle procedure di allerta. Basti pensare alla periodicità richiesta per il calcolo degli indici, che, come si è visto nel paragrafo precedente, impone una valutazione almeno trimestrale degli stessi. Di conseguenza dovrebbero circolare le relative informazioni ogni qual volta si svolga questa attività di monitoraggio.

I flussi informativi relativi al monitoraggio dello stato di salute dell’impresa e più in generale all’andamento della gestione devono essere strumentali all’assunzione di provvedimenti. Nel momento in cui le informazioni circolassero in ritardo, alcune decisioni prese potrebbero non essere più efficaci.

È chiaro, quindi, che sarebbe preferibile che le informazioni circolassero più frequentemente, consentendo agli amministratori e ai sindaci di essere effettivamente informati in modo tempestivo sull’andamento della gestione. Allo

scopo di individuare il contenuto degli assetti con riferimento alla circolazione delle informazioni, sarebbe opportuna una previsione statutaria che favorisca una maggiore frequenza nella circolazione delle informazioni dagli organi delegati al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, pur non essendo strettamente necessaria nel momento in cui si rispetti la periodicità stabilita dal comma in esame. Per concludere l'analisi di questo articolo, un cenno merita sicuramente il ruolo di assoluto rilievo riservato al presidente del consiglio di amministrazione. Infatti, il primo comma dell'Art. 2381 c.c. recita: "Salvo diversa previsione dello statuto, il Presidente convoca il consiglio di amministrazione, ne fissa l'ordine del giorno, ne coordina i lavori e provvede affinché adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i consiglieri".

Il presidente svolge innanzitutto una funzione di raccordo tra i vari amministratori, delegati e non, cercando di far sì che tutti si trovino nella stessa situazione per poter decidere su una determinata questione. Il suo ruolo è quindi quello di colmare eventuali gap informativi tra i consiglieri.

Si occupa inoltre di informare gli amministratori circa le materie poste all'ordine del giorno, raccogliendo e fornendo quindi adeguata documentazione a tutti i consiglieri, affinché questi possano esprimere il loro voto in modo informato.

Passando ad un'altra disposizione, anche questa introdotta dalla riforma del 2003 in riferimento alle società per azioni, l'analisi dell'Art. 2403-bis c.c. è importante per capire quale sia il ruolo del collegio sindacale nell'ambito della circolazione

delle informazioni. Questo articolo, sempre in virtù del rinvio fatto dal quarto comma dell'Art. 2477 c.c., si applica anche alle società a responsabilità limitata nel momento in cui queste siano dotate dell'organo di controllo, anche monocratico.

I sindaci hanno innanzitutto la possibilità di informarsi, potendo “in qualsiasi momento procedere, anche individualmente, ad atti di ispezione e di controllo”, come previsto dal primo comma.

Ai sensi del secondo comma il collegio “può chiedere agli amministratori notizie, anche con riferimento a società controllate, sull'andamento delle operazioni sociali o su determinati affari. Può altresì scambiare informazioni con i corrispondenti organi delle società controllate in merito ai sistemi di amministrazione e controllo ed all'andamento generale dell'attività sociale”.

Anche il collegio sindacale, per adempiere in maniera diligente ai doveri di vigilanza previsti dall'Art. 2403 c.c., ha bisogno di informarsi e di agire in modo informato. Queste informazioni possono provenire dagli amministratori o dai sindaci delle società controllate; possono essere sollecitate dal collegio stesso tramite richieste e atti di ispezione; possono inoltre provenire dallo scambio di informazioni, che avviene ai sensi dell'Art. 2409-septies c.c., tra il collegio sindacale e il soggetto incaricato della revisione legale dei conti, i quali “si scambiano tempestivamente le informazioni rilevanti per l'espletamento dei relativi compiti”.

Una volta conclusa l'analisi delle principali disposizioni in materia di obblighi informativi, e una volta compresi i ruoli dei vari organi sociali a proposito, è emerso che il dovere di agire in modo informato si esplica in due profili: un profilo transitivo, che indica il dovere di informare i membri dei vari organi sociali, e uno riflessivo, che indica invece il dovere di informarsi, al fine di svolgere la propria attività in modo corretto e di assumere le decisioni in modo ponderato.

È emerso anche che al fine di informarsi non sempre sono sufficienti le informazioni veicolate attraverso gli assetti societari configurati, ma a volte bisogna farlo anche al di fuori della procedimentalizzazione impostata⁴⁹.

Più precisamente, riferendoci ai vari organi sociali, possiamo affermare quanto segue.

Per gli amministratori non esecutivi assumono grande importanza entrambi i profili. Devono infatti informarsi per poter esprimere al meglio il proprio voto in sede consiliare, richiedendo anche informazioni ulteriori rispetto a quelle che giungono loro tramite gli assetti societari, ma devono anche impegnarsi per informare correttamente e tempestivamente i soci e i sindaci in merito all'andamento della gestione societaria.

⁴⁹ Cfr. G. RIOLFO, *Assetti e modelli organizzativi della società per azioni: i flussi informativi*, in M. IRRERA (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016, pag. 124.

Per i sindaci assume una maggiore importanza il profilo riflessivo. È lo stesso Codice civile, nel già esaminato Art. 2403-bis c.c., che pone l'accento sull'importanza di questo profilo, prevedendo la possibilità di effettuare ispezioni, di collaborare con altri organi, di richiedere agli amministratori informazioni ulteriori rispetto a quelle veicolate tramite gli assetti.

Infine, per gli amministratori delegati, assume sicuramente maggiore rilevanza il profilo transitivo. Sarà loro compito, infatti, riferire periodicamente agli altri amministratori e al collegio sindacale in merito all'andamento della gestione e ad altri accadimenti rilevanti, così come visto nell'analisi dell'Art. 2381 c.c.

Per quanto riguarda il profilo riflessivo, anche questo ha certamente grande importanza, perché i delegati devono sempre effettuare le proprie scelte gestionali in modo informato.

Ricordiamo, però, che gli stessi delegati sono incaricati della configurazione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati. Quindi si ritiene che se questi assetti sono effettivamente adeguati, permettendo la circolazione delle informazioni e lo svolgimento in maniera corretta delle procedure aziendali, il profilo riflessivo viene "assorbito" proprio dalla predisposizione dei suddetti assetti. Ancora, si ritiene che l'adeguatezza degli assetti faccia sì che gli amministratori delegati possano agire in modo ponderato, ricevendo le informazioni necessarie proprio dalla procedimentalizzazione dell'organizzazione aziendale.

In sintesi, in questo capitolo si è visto come il principio di adeguatezza degli assetti sia stato declinato per le società per azioni, e come si sia evoluta la disciplina degli assetti nell'ambito delle società a responsabilità limitata, cercando di individuare un contenuto minimo degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, anche alla luce delle novità introdotte dal nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

CAPITOLO 3

IL CASO DELLA TRASFER s.c. a r.l.

Dopo aver studiato gli sviluppi legislativi in tema di assetti societari e dopo aver esaminato gli elementi che determinano il contenuto dei suddetti assetti, si procederà con l'analisi di un caso concreto, prendendo in considerazione la società Trasfer s.c. a r.l., un'impresa che rientra nel campo di applicazione del nuovo Art. 2086 c.c. e delle procedure di allerta, novità introdotte, come si è visto, dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

Lo scopo di questa parte dell'elaborato è quello di esaminare gli assetti configurati dall'impresa in questione, darne una valutazione e, eventualmente, suggerire dei miglioramenti al fine di renderli effettivamente adeguati, alla luce di quanto detto fino ad ora e nel rispetto dell'Art. 2086 c.c. Si procederà, infine, con l'applicazione della disciplina relativa alle procedure di allerta, valutando e calcolando gli indicatori visti nel primo capitolo, e cercando di dare un giudizio sullo stato di salute dell'impresa stessa. Come si è già detto, infatti, gli obblighi di monitoraggio imposti dal Legislatore, insieme agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore, sono finalizzati alla tempestiva emersione della situazione di crisi e della perdita della continuità aziendale, affinché l'imprenditore possa adoperarsi senza indugio con uno degli strumenti messi a disposizione dall'ordinamento.

I metodi utilizzati per la stesura di questa parte dell'elaborato sono sostanzialmente tre:

- Le interviste, le quali sono state condotte in forma aperta nei confronti del responsabile dell'unità amministrativa, del direttore tecnico e del presidente del consiglio di amministrazione;
- L'analisi documentale, prendendo anche visione dello statuto e del regolamento consortile, per studiare gli assetti configurati dalla società;
- L'osservazione partecipante, nel senso di partecipare attivamente alle discussioni tra i responsabili dell'azienda e di fornire consigli per il miglioramento degli assetti societari, al fine di renderli effettivamente adeguati.

3.1. La società in generale

Appare doveroso iniziare con una presentazione generale della società, prendendo come punto di riferimento il suo statuto e il regolamento consortile, al fine di studiarne la forma giuridica e l'oggetto sociale.

La Trasfer s.c. a r.l. (d'ora in avanti semplicemente Trasfer) è una società consortile a responsabilità limitata che si occupa della gestione del servizio di trasporto pubblico locale, urbano ed extraurbano, nel territorio della provincia di Fermo.

È stata costituita nel 2007 tra la S.T.E.A.T. s.p.a. (Società Trasporti Ete Aso Tenna) e la Sirio s.c. a r.l. (d'ora in avanti semplicemente Steat e Sirio).

La Trasfer è stata costituita ai sensi della Legge Regionale 24 Dicembre 1998, n. 45, che è la legge in tema di riordino del trasporto pubblico regionale e locale nelle Marche.

Sempre con riguardo alla sua costituzione, è importante notare la forma giuridica scelta.

Ai sensi dell'Art. 2615-ter c.c., le società commerciali “possono assumere come oggetto sociale gli scopi indicati nell'articolo 2602”. Quest'ultimo articolo è quello in cui si dispone che “con il contratto di consorzio più imprenditori istituiscono un'organizzazione comune per la disciplina o per lo svolgimento di determinate fasi delle rispettive attività”.

Un aspetto importante del funzionamento della società, considerata la sua forma giuridica, è dato dal fondo consortile⁵⁰. È bene far notare che questa società, non perseguendo uno scopo di lucro, non ha l'obiettivo di generare utili, ma soltanto quello di coordinare e favorire uno svolgimento più efficiente delle attività dei consorziati. Di conseguenza, per far sì che la società consortile possa svolgere la propria attività, è necessario che le società consorziate versino annualmente dei

⁵⁰ Art. 2614 c.c.: “I contributi dei consorziati e i beni acquistati con questi contributi costituiscono il fondo consortile. Per la durata del consorzio i consorziati non possono chiedere la divisione del fondo, e i creditori particolari dei consorziati non possono far valere i loro diritti sul fondo medesimo”.

All'interno dello statuto della società si specificano ulteriormente gli elementi che compongono il fondo consortile, oltre a riprendere quanto disposto dalla norma citata.

contributi, in proporzione alla rispettiva quota di partecipazione, per la copertura delle spese e degli oneri relativi all'attività svolta dalla Trasfer e al suo funzionamento.

Il contributo annuale, secondo quanto previsto dal regolamento consortile, deve essere conteggiato sulla base del preventivo annuale di spesa, predisposto dal consiglio di amministrazione e approvato dall'assemblea dei soci, che tiene conto di tutte le spese da sostenersi nell'anno successivo per la gestione ordinaria della società consortile. Poi, avendo come obiettivo il pareggio di bilancio, in caso di scostamenti rilevanti è il consiglio di amministrazione a convocare l'assemblea dei soci per decidere in merito al versamento di contributi aggiuntivi o alla determinazione delle quote di ristorno a favore dei consorziati.

Per quanto riguarda l'oggetto sociale, in questo caso il riferimento è l'Art. 4 dello statuto, in cui, oltre a ribadire che la società gestisce il servizio di trasporto pubblico locale nella provincia di Fermo, si dispone che la stessa “provvede al coordinamento e all'attuazione delle funzioni nel campo del trasporto pubblico regionale e locale, della mobilità e di ogni altra attività ad essa connessa”.

Sono molte le attività richiamate dallo statuto. A titolo esemplificativo, per cercare di inquadrare meglio il modo in cui viene svolta l'attività da parte della società in questione, può essere opportuno richiamare le seguenti.

La Trasfer si occupa, innanzitutto, della sottoscrizione dei contratti di servizio pubblico, con la regione Marche e con gli altri enti affidanti, e della sottoscrizione di tutti gli altri contratti necessari per la gestione dei servizi.

Questi servizi, però, non vengono direttamente forniti dalla Trasfer. Quest'ultima assegna infatti l'esecuzione dei servizi ai soci consorziati, che quindi erogano tali servizi con le proprie aziende e con i propri marchi. Di conseguenza, come si avrà modo di precisare anche in seguito, sono le società consorziate ad essere proprietarie dei mezzi di trasporto. Inoltre, gran parte del personale operativo, tra cui controllori e autisti, sono dipendenti delle società consorziate.

Essendo però la Trasfer la società che sottoscrive i contratti di servizio, questa deve occuparsi, sempre secondo quanto disposto dallo statuto, di svolgere attività di programmazione, coordinamento e controllo dei servizi svolti dai consorziati, erogando anche sanzioni e penalità alle società consorziate nel momento in cui queste non dovessero rispettare le norme di legge e le previsioni contenute nello statuto e nel regolamento consortile.

Questo aspetto è ribadito anche dall'Art. 3 del regolamento, che specifica: “per effetto della partecipazione alla società consortile, ciascuna impresa consorziata, pur conservando la propria autonomia e la propria responsabilità tecnico-amministrativa, è tenuta ad accettare la sorveglianza ed i controlli che il direttore tecnico della società ritenesse necessari e ad attenersi alle conclusioni adottate in conseguenza delle risultanze dei controlli stessi”.

La Trasfer, quindi, pur non svolgendo direttamente l'attività di fornitura dei servizi relativi al trasporto pubblico locale, deve svolgere importanti attività di controllo per verificare che i consorziati erogino determinati servizi in modo da rispettare correttamente e tempestivamente gli obblighi assunti contrattualmente nei confronti dei vari enti affidanti.

Chiaramente, in base a quanto detto, è la Trasfer che riscuote, alle scadenze pattuite, i corrispettivi stabiliti contrattualmente. Queste somme, però, vengono poi erogate ai soci consorziati, tenendo conto delle loro quote di competenza.

Proseguendo nell'analisi delle attività che determinano l'oggetto sociale, troviamo anche la gestione di attività inerenti all'emissione dei titoli di viaggio. Come si avrà modo di vedere in sede di definizione della struttura aziendale della Trasfer, questa attività rappresenta di fatto l'unica funzione presente attualmente a livello operativo, dato che altre attività operative sono state esternalizzate e vengono svolte dalla Steat.

Ci sono poi anche altre attività che, pur essendo riferibili all'oggetto sociale della Trasfer, non vengono svolte direttamente da quest'ultima, ma vengono assegnate ad altre imprese in seguito all'emanazione di bandi. Tra queste attività rientra, ad esempio, l'installazione delle paline pubblicitarie.

Per il resto, con una disposizione di chiusura, tra i vari punti relativi all'oggetto sociale, nello statuto si legge anche: "Nell'ambito del suo oggetto sociale la società potrà svolgere qualunque attività connessa e affine a quelle sopra elencate, nonché

compiere tutti gli atti e concludere tutte le operazioni contrattuali di natura mobiliare, immobiliare, industriale e finanziaria necessarie e utili alla realizzazione degli scopi sociali e comunque sia indirettamente che direttamente attinenti ai medesimi”.

3.2. Gli assetti societari della Trasfer

In questo paragrafo si riprenderanno gli elementi che, alla luce di quanto osservato nel secondo capitolo, costituiscono il contenuto minimo degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, per verificare se e come siano stati implementati dall'impresa in questione. Si cercherà, inoltre, di suggerire eventuali miglioramenti al fine di rendere i vari elementi adeguati alla natura dell'attività svolta e alle dimensioni dell'impresa, in base al già citato principio di proporzionalità.

3.2.1. La struttura aziendale e l'organigramma

Il primo elemento da considerare è l'organigramma. Si è già trattato della sua importanza al fine di individuare in modo chiaro la struttura organizzativa aziendale, e di come sia indispensabile redigere questo documento, a prescindere dalle dimensioni dell'impresa e dalla natura dell'attività svolta.

In questo caso, l'organigramma della Trasfer non è stato redatto. Si ritiene, però, che affinché gli assetti societari possano essere considerati adeguati, l'organigramma debba essere parte integrante del contenuto minimo degli stessi.

In seguito alle interviste effettuate, quindi, si è cercato innanzitutto di capire come fosse strutturata l'impresa e di redigere un primo organigramma, per poi fornire delle indicazioni al fine di migliorare la stessa struttura e di renderla adeguata all'attività svolta.

Figura 3.1 Organigramma attuale della Trasfer s.c. a r.l.



La Figura 3.1 rappresenta l'organigramma della Trasfer, che, in base alle classificazioni fatte nel secondo capitolo, presenta attualmente una struttura

elementare, con gli organi operativi che sono direttamente dipendenti dal direttore tecnico.

Appare opportuno, a questo punto, esaminare in breve la composizione e i ruoli dei vari organi sociali rappresentati.

Per quanto riguarda la compagine sociale, la Trasfer è partecipata con una quota del 78% dalla Steat e con una quota del 22% dalla Sirio, società consortile che è stata scelta come socio privato in seguito ad una procedura concorsuale indetta dalla Steat.

Essendo la Trasfer una società consortile a responsabilità limitata, le quote sono nominative e i soci rispondono delle obbligazioni della società solo nei limiti del capitale sottoscritto. Inoltre, in base ad altre previsioni statutarie, le quote non sono trasferibili e non è consentito l'ingresso di nuovi soci.

I diritti sociali, salvo quanto previsto dallo statuto in tema di distribuzione degli utili⁵¹, spettano ai soci in misura proporzionale alla partecipazione da ciascuno detenuta. Tra questi è compreso ovviamente il diritto di voto nell'assemblea dei

⁵¹ Non è scontato che tutti i diritti sociali vengano attribuiti in misura proporzionale alle quote possedute dai soci. Nel terzo comma dell'Art. 2468 c.c. si dispone infatti: "resta salva la possibilità che l'atto costitutivo preveda l'attribuzione a singoli soci di particolari diritti riguardanti l'amministrazione della società o la distribuzione degli utili".

All'interno dello statuto della società, nell'Art. 30, si introducono proprio le modalità di distribuzione degli eventuali utili generati. Questi, senza entrare troppo nel dettaglio, vengono distribuiti in base ad un criterio che tiene conto non solo della partecipazione posseduta, ma anche dell'attività svolta, e quindi delle percorrenze effettuate e documentate dalle società consorziate.

soci, che vale appunto in misura proporzionale alla quota posseduta dai singoli consorziati.

Senza soffermarsi sul funzionamento dell'assemblea e sulle modalità della sua convocazione, può essere importante indicare alcuni dei compiti dell'assemblea dei soci previsti dallo statuto. Tra questi, si indicano i seguenti: approvare il bilancio di esercizio e il bilancio preventivo; decidere l'eventuale istituzione del collegio sindacale e la nomina del revisore; determinare il numero e nominare i membri del consiglio di amministrazione, dell'eventuale collegio sindacale e del revisore contabile, stabilendone i relativi compensi; decidere circa le percentuali di partecipazione delle singole imprese consorziate alle attività ricadenti nell'oggetto sociale consortile.

Passando al consiglio di amministrazione, secondo quanto previsto dallo statuto, questo può essere composto da tre o cinque membri, che rimangono in carica per tre esercizi e sono rieleggibili.

Attualmente l'organo amministrativo è composto da tre membri, e la particolare modalità di nomina degli amministratori fa sì che almeno uno rappresenti la volontà del socio di minoranza. La nomina avviene infatti con il sistema della presentazione delle liste dei candidati, secondo cui ogni socio presenta in assemblea la lista con i nominativi indicati per la scelta degli amministratori, e dalla lista che ottiene più voti vengono scelti due amministratori, nel caso di un consiglio composto da tre membri, o quattro, nel caso di un consiglio composto da cinque membri. L'obiettivo

è quello di garantire sempre e comunque una minima rappresentanza anche al socio di minoranza.

L'assemblea dei soci elegge di fatto anche il presidente del consiglio di amministrazione, dato che questo è rappresentato dal candidato il cui nominativo è in capo alla lista che ha ottenuto il maggior numero di voti.

Tralasciando anche in questo caso le modalità di convocazione e di deliberazione dell'organo, è importante soffermarsi su quelli che sono i compiti previsti dallo statuto. Tra questi, a titolo esemplificativo, ci sono i seguenti: eseguire le deliberazioni dell'assemblea e vigilare sull'osservanza dello statuto e del regolamento consortile; disporre affinché la società agisca concretamente per la realizzazione dei suoi scopi; predisporre il bilancio di esercizio e i preventivi di spesa, sulla base dei quali vengono calcolati i contributi richiesti ai singoli consorziati; nominare il direttore tecnico unitario, che viene messo a capo dell'ufficio consortile e quindi della struttura operativa; nominare, eventualmente, uno o più amministratori delegati, stabilendone i poteri.

È presente, inoltre, una disposizione residuale, inclusiva, in cui si legge: “Al consiglio di amministrazione spettano le più ampie facoltà per tutti gli atti di ordinaria e straordinaria amministrazione, essendo ad esso deferito tutto ciò che dalla legge e dal presente statuto non sia riservato all'assemblea”.

Questo punto dello statuto permette sostanzialmente di includere, in aggiunta agli specifici compiti indicati dallo statuto, anche tutti gli altri compiti derivanti dalle

norme di legge. Quindi, sono comunque da includere nelle competenze del consiglio anche gli obblighi relativi alla predisposizione degli assetti societari, non essendo al momento utilizzato lo strumento della delega.

Proseguendo nell'analisi dei componenti della struttura aziendale, al di sotto del consiglio di amministrazione è presente la figura del direttore tecnico.

Il direttore viene nominato dal consiglio di amministrazione in base all'intesa raggiunta tra i soci consorziati o, in mancanza di questa, recependo l'indicazione del socio di maggioranza.

Secondo lo statuto, il direttore ha il compito di proporre al consiglio di amministrazione l'assegnazione ai singoli consorziati dei servizi affidati al consorzio, e di vigilare sulla corretta esecuzione dei servizi stessi.

Si è già detto di come il consiglio di amministrazione sia un organo politico, che stabilisce le strategie e gli obiettivi che devono essere perseguiti dall'impresa, ma è il direttore che viene posto a capo della struttura organizzativa e che rende esecutive le decisioni del consiglio.

Lo statuto si riferisce alla struttura in questione in termini di ufficio consortile, che rappresenta sostanzialmente l'organizzazione istituita al fine di svolgere le attività e le operazioni volte al raggiungimento dell'oggetto sociale. In base a quanto previsto dal regolamento consortile, quest'ufficio, sotto le direttive e la responsabilità del direttore tecnico, ha il compito di: curare gli adempimenti contabili, fiscali e contributivi della società consortile; espletare e curare presso gli

enti affidanti le pratiche relative ai servizi oggetto del contratto di servizio; curare i rapporti con eventuali fornitori; curare il servizio di cassa della società consortile; curare la riscossione dei titoli di viaggio e procedere alla ripartizione degli incassi tra i soci; assistere il direttore tecnico per la redazione e l'espletamento degli atti relativi alla sua carica.

Nel livello gerarchico immediatamente inferiore a quello del direttore tecnico si trovano gli organi operativi. Si precisa che gli organi operativi, e quindi i soggetti che svolgono effettivamente la propria attività alle dipendenze della Trasfer, sono rappresentati esclusivamente dai bigliettai. Queste figure si occupano dell'emissione dei titoli di viaggio a bordo dei mezzi di trasporto pubblico. Inoltre, in seguito a degli avvicendamenti recenti, verrà istituita a breve anche la figura del bigliettaio all'interno di un nuovo punto vendita della società.

Avendo introdotto brevemente ogni componente della struttura organizzativa riconducibile alla società Trasfer, all'apparenza sembrano esserci delle incongruenze. O meglio, tenendo bene in considerazione l'oggetto sociale e i compiti dell'ufficio consortile, la struttura della Trasfer, così come delineata nella Figura 3.1, non sembra essere dotata di organi in grado di far fronte direttamente allo svolgimento di determinate attività.

Essendo gli organi operativi composti esclusivamente dai bigliettai, non sembra infatti che ci siano figure che si occupino degli adempimenti contabili, fiscali e contributivi, di curare il servizio cassa, di ripartire gli incassi tra i soci consorziati

e di svolgere tutte le altre attività sopra esaminate, utili al raggiungimento dell'oggetto sociale.

Questo avviene però in virtù della forte interconnessione che si è venuta a creare tra la Trasfer e la Steat.

Nell'organigramma di quest'ultima, già redatto e disponibile in azienda, si nota innanzitutto che la figura del direttore tecnico è in comune con la Trasfer, nel senso che la stessa persona è chiamata a svolgere la suddetta funzione in entrambe le imprese, la consortile e la consorziata di maggioranza (non a caso si parla di direttore tecnico unitario).

Sempre nell'organigramma Steat, sono rappresentate quattro aree che dipendono gerarchicamente dal direttore tecnico: l'area movimento e programmazione, l'area amministrativa, l'area officina e l'area commerciale. Escludendo le ultime due aree, che operano esclusivamente per la Steat, le prime due aree svolgono determinate attività anche per la Trasfer.

L'area movimento e programmazione ha a capo il responsabile dell'unità tecnica complessa. Per quanto riguarda il settore movimento, si fa riferimento alle attività di predisposizione dei turni di lavoro e dei periodi di ferie del personale viaggiante. Questa attività quindi, svolta interamente dal personale Steat, riguarda sia i controllori e gli autisti, che come è stato già accennato sono effettivamente dipendenti Steat, sia i bigliettai di bordo, che sono invece dipendenti Trasfer.

Per quanto riguarda il settore programmazione, il riferimento è invece all'attività di programmazione delle tratte da coprire. È un'attività che viene svolta in via del tutto marginale, dato che le linee vengono stabilite a livello regionale e nell'ambito della stipulazione dei contratti di servizio. Può accadere, però, che in seguito al verificarsi di alcuni eventi possa essere necessario intervenire per adeguare le tratte percorse. Si pensi, ad esempio, al sisma che in anni recenti ha colpito alcune zone della regione Marche, o al fatto che potrebbe verificarsi un taglio di fondi destinati al trasporto pubblico, tale da rendere necessaria una riduzione delle tratte percorse o della frequenza dei mezzi.

L'area amministrativa è l'area in cui si svolgono, tra le altre, attività relative alla tenuta della contabilità, alla gestione fiscale e contributiva, alla gestione delle paghe dei dipendenti, all'elaborazione di documentazione da inviare alla regione e anche alla gestione degli incassi. Anche in questo caso, le attività elencate vengono svolte esclusivamente dal personale Steat, il quale opera però di fatto anche per la Trasfer. In sostanza, la Trasfer non è direttamente dotata dell'ufficio consortile a cui fanno riferimento il regolamento e lo statuto, ma è come se esternalizzasse certe funzioni alla Steat, che in virtù di questa forte interconnessione che si è creata tra le due società, svolge determinate attività anche per la Trasfer. Dunque, non essendo strutturata, la Trasfer si appoggia alla struttura del socio di maggioranza.

A questo punto si nota che potrebbero emergere delle problematiche. Osservando nuovamente la struttura della Trasfer mostrata in Figura 3.1, si nota che gli organi

operativi, e quindi i bigliettai, in teoria rispondono direttamente al direttore tecnico, senza che vi sia la presenza di alcuna figura intermedia. Nella sostanza, invece, gli operatori di esercizio della Trasfer rispondono direttamente al responsabile dell'unità tecnica complessa, che però è un organo Steat, che è il soggetto che effettivamente li prepara e li introduce allo svolgimento delle loro mansioni, e che predispone i loro turni.

È vero che il ruolo di direttore tecnico è ricoperto dalla stessa persona in entrambe le società; è vero che nelle procedure formalizzate, come si avrà modo di vedere nel paragrafo a queste dedicato, si fa esplicitamente riferimento al fatto che determinate attività vengano esternalizzate e che vengano svolte dal personale della Steat. È anche vero, però, che una situazione di questo tipo potrebbe creare confusione, o comunque rendere meno chiara la struttura aziendale a coloro che operano al suo interno.

Questo discorso vale anche per l'area amministrativa. È evidente, infatti, che i dipendenti che operano in quest'area, occupandosi della gestione amministrativa di entrambe le società, potrebbero incorrere nel rischio di commettere errori nella registrazione delle operazioni.

Sempre in riferimento all'area amministrativa, ancora più rilevante appare la questione relativa alla gestione degli incassi. I bigliettai di bordo, dipendenti Trasfer, dovrebbero incassare denaro dai passeggeri in seguito all'emissione dei titoli di viaggio, e dovrebbero poi periodicamente versare quanto incassato presso

la sede della società. La Trasfer, successivamente, si dovrebbe occupare, secondo quanto previsto dallo statuto e dal regolamento consortile, di ripartire gli incassi tra i soci consorziati. Il personale che riceve gli incassi dai bigliettai in sede, essendo quest'ultima in comune tra le due società, è, però, parte dell'area amministrativa della Steat.

Pur essendo tutto regolare dal punto di vista contabile, con gli incassi che vengono registrati nella contabilità Trasfer e versati nei conti bancari della stessa Trasfer, gli incassi vengono ricevuti materialmente in sede dal personale Steat. Anche l'attività di ripartizione degli incassi tra i soci consorziati, di conseguenza, da un punto di vista materiale, non viene svolta dalla Trasfer, non avendo quest'ultima una propria struttura adibita allo svolgimento di tale funzione, ma dalla Steat, e quindi da una delle due imprese consorziate, che normalmente dovrebbe limitarsi a ricevere e gestire soltanto la quota degli incassi di propria competenza.

A questo punto, una volta svolte tutte le precedenti considerazioni, si è giunti a delle prime conclusioni.

È positivo innanzitutto, alla luce di quanto esaminato nella parte teorica, il fatto che il ruolo di direttore tecnico sia ricoperto da una persona diversa dagli amministratori. Sono due ruoli diversi, e anche se nella prassi, soprattutto nelle imprese di minori dimensioni, si vengono spesso a sovrapporre, è opportuno che le due figure siano separate, come accade in questo caso, in modo da favorire un

maggiore controllo da parte del consiglio di amministrazione sull'operato del direttore stesso.

Per quanto riguarda dei possibili miglioramenti della struttura aziendale, sarebbe opportuno, per evitare di creare una eccessiva confusione tra gli operatori ai vari livelli, che la Trasfer si dotasse effettivamente di un proprio ufficio consortile, internalizzando determinate funzioni.

Tra queste, sicuramente, le attività relative all'area amministrativa, con l'inserimento, nella struttura e quindi nell'organigramma della Trasfer, di una figura che si occupi della gestione contabile, fiscale e contributiva, delle paghe dei dipendenti, dei report alla regione, e soprattutto della gestione degli incassi, in modo da garantire una maggiore trasparenza nel processo di incasso delle somme e di redistribuzione delle stesse tra i soci consorziati.

Con riferimento all'area movimento e programmazione, in questo caso sarebbe opportuno inserire nella struttura Trasfer una figura che si occupi, al pari del responsabile dell'unità tecnica complessa della Steat, della preparazione e dell'introduzione degli operatori alle loro mansioni, e della predisposizione dei turni e delle ferie dei dipendenti Trasfer, lasciando alla Steat lo svolgimento delle stesse attività relativamente ai propri dipendenti. Non sembra necessario invece, a causa della marginalità dell'attività, inserire una figura separata che si occupi esclusivamente della programmazione delle linee, dato che come si è visto questa attività viene svolta solo occasionalmente. Potrebbe, anzi, risultare antieconomico

inserire nella struttura una figura separata che svolga soltanto questo tipo di funzione.

Chiaramente, i costi relativi alla gestione della struttura della Trasfer e del suo funzionamento, e quindi i costi relativi all'inserimento di nuovo personale, sarebbero a carico dei soci consorziati. Tenendo conto delle dimensioni della Trasfer e delle effettive necessità della stessa, sembrerebbe sufficiente inserire due nuove figure, una nell'area amministrativa e una nell'area movimento e programmazione, magari dotate della giusta esperienza e delle competenze necessarie per far fronte allo svolgimento di più compiti, seppur in una realtà di dimensioni ridotte.

Per concludere il discorso relativo alla struttura organizzativa, e prima di individuare un nuovo eventuale organigramma in base alle proposte fatte, bisogna ricordare le novità legislative introdotte dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, ulteriori rispetto all'Art. 2086 c.c., le quali, come si è visto, hanno un forte impatto sugli assetti organizzativi societari.

Tra queste si ricordano innanzitutto le modifiche apportate all'Art. 2477 c.c., in materia di obbligatorietà di nomina dell'organo di controllo o del revisore. Nel caso concreto, la Trasfer, non superando le soglie previste dalla versione precedente della disposizione, non si è dotata di tale organo, mentre ora, superando il limite relativo al fatturato, rientra nell'obbligo di nominare l'organo di controllo o il revisore. In generale si può dire che non sia indifferente scegliere di nominare un

organo di controllo o un revisore contabile. Sono diversi, infatti, secondo la normativa, i compiti assegnati a questi due soggetti.

L'Art. 2477 c.c. prevede, al quarto comma, che le disposizioni relative all'organo di controllo nelle società per azioni si applichino anche all'organo di controllo delle società a responsabilità limitata. Tra queste disposizioni sono compresi anche gli articoli 2403, 2403-bis e 2405 del Codice civile.

L'Art. 2403 c.c. prevede che i sindaci svolgano un controllo di legalità, dovendo questi vigilare sul rispetto delle norme di legge, dello statuto e sui principi di corretta amministrazione. I sindaci, inoltre, devono vigilare anche sull'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adottati dalla società e sul loro effettivo funzionamento.

L'Art. 2403-bis c.c. riguarda i poteri del collegio sindacale, il quale può procedere in ogni momento ad atti di ispezione e controllo, e può chiedere informazioni sulle operazioni sociali agli amministratori. L'Art. 2405 c.c. prevede inoltre che i sindaci debbano assistere alle adunanze del consiglio di amministrazione.

In sintesi, si può affermare che il sindaco unico o il collegio sindacale sono organi sociali a tutti gli effetti, che partecipano alla vita sociale ed alle riunioni degli altri organi sociali. Inoltre, sempre secondo l'Art. 2477 c.c., l'atto costitutivo della società può prevedere, tra le varie competenze dell'organo di controllo, anche la revisione legale dei conti.

Un revisore, per contro, non potendosi estendere automaticamente le disposizioni relative all'organo di controllo, non sarebbe tenuto a svolgere i cosiddetti controlli di legalità. Per quanto riguarda gli assetti societari, si ritiene poi che il controllo svolto dal revisore sia limitato all'adeguatezza dei soli assetti contabili.

È anche vero che grazie all'introduzione delle procedure di allerta, nell'Art. 14 del nuovo Codice, che riguarda l'obbligo di segnalazione per gli organi di controllo, si prevede una sorta di bilanciamento tra le due figure, dando anche al revisore la possibilità di svolgere controlli sulla governance societaria.⁵²

Nonostante questa novità, si ritiene però che l'organo di controllo, considerando l'obiettivo di far sì che l'imprenditore si strutturi adeguatamente ed in modo da rilevare tempestivamente la situazione di crisi, svolga dei compiti più adeguati e coerenti con tale fine. Inoltre, potendo prevedere nello statuto che l'organo di controllo si occupi anche della revisione legale dei conti, sembra opportuno che l'impresa, facendo fronte a tale obbligo, si doti dell'organo di controllo, seppur in veste monocratica.

⁵² Art. 14, 1° co., C.C.I.: "Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi."

Tornando alla Trasfer, lo statuto della società, con riferimento all'organo di controllo, prevede: "La nomina del collegio sindacale è facoltativa, salvo quanto previsto dalla legge. Se nominato in via facoltativa o perché obbligatorio il collegio sindacale si compone ed opera ai sensi della legge ed esercita il controllo contabile". Non essendo presente alcun riferimento ai vecchi parametri dimensionali, e prevedendo già che il collegio sindacale svolga anche la funzione di controllo contabile, non c'è bisogno di modificare lo statuto per procedere alla nomina dell'organo di controllo. L'unico aspetto meritevole di attenzione è che lo statuto della società, con riferimento alla nomina del collegio sindacale, dispone affinché questa avvenga con lo stesso sistema previsto per la nomina degli amministratori, e quindi in seguito alla presentazione delle liste con i nominativi dei candidati da parte di ogni socio, con la conseguenza di prevedere esplicitamente che l'organo sia composto da tre o cinque membri.

Lo statuto della società sembra dunque escludere la possibilità della nomina di un sindaco unico, e quindi di un organo di controllo monocratico⁵³.

A questo punto bisogna però tenere conto anche del principio di proporzionalità, nel senso che la nomina di un collegio di tre membri, considerando il costo che

⁵³ Ciò è possibile in base al primo comma dell'Art. 2477 c.c., in cui si dispone che l'organo di controllo è costituito da un solo membro effettivo a meno che lo statuto della società non disponga diversamente, come accade in questo caso.

l'impresa dovrebbe sostenere per il pagamento dei relativi compensi, risulterebbe eccessiva rispetto alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

Quindi, scegliendo di nominare l'organo di controllo, ma volendo allo stesso tempo far sì che questo sia presente in forma monocratica, per evitare di sostenere dei costi eccessivi rispetto a quelli effettivamente necessari, sarebbe opportuno che la società modificasse il proprio statuto, prevedendo anche la possibilità di nominare un sindaco unico. Considerando che la società da alcuni anni sta affrontando un percorso di crescita e di miglioramento della propria struttura, la scelta giusta sembra proprio quella di nominare un organo di controllo, che sarebbe incaricato anche di monitorare l'adeguatezza della struttura organizzativa e che potrebbe fornire, quindi, eventuali ed utili consigli su come migliorarla ulteriormente.

Sempre con riferimento alle novità introdotte dal nuovo Codice, si ricorda che nell'ambito delle procedure di allerta, per valutare e calcolare i vari indicatori, e per far fronte in modo corretto agli obblighi di segnalazione, è necessario che l'impresa si organizzi adeguatamente. Per valutare la sostenibilità dei debiti in un arco temporale di almeno sei mesi, e quindi per il calcolo del DSCR, è necessario che si redigano dei documenti previsionali in tal senso. Per calcolare gli indici elaborati dal CNDCEC è necessario che si redigano delle situazioni infrannuali, quantomeno ogni tre mesi, per coprire l'arco temporale che intercorre tra l'approvazione del bilancio di esercizio da parte dell'assemblea dei soci e l'approvazione del progetto

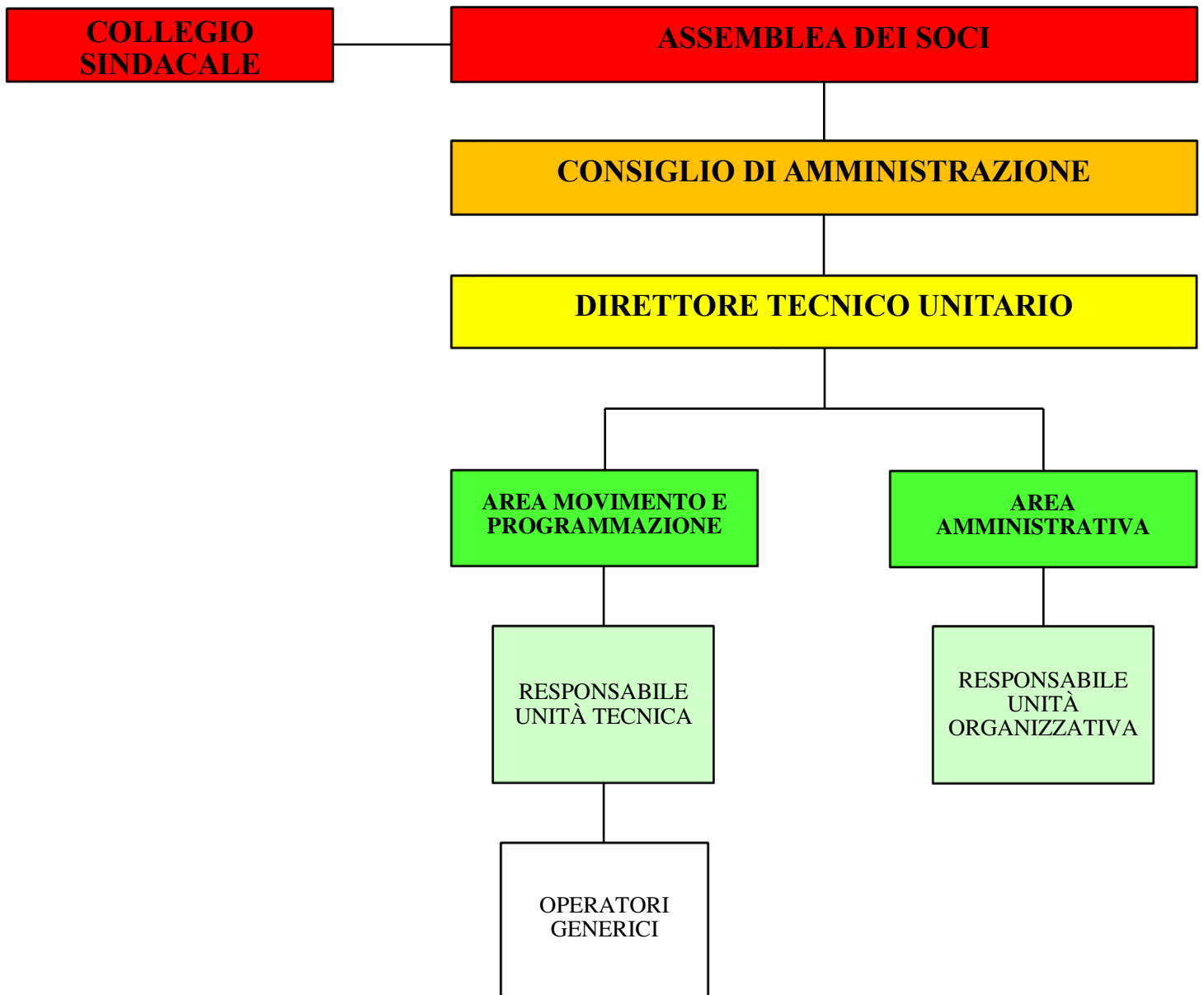
di bilancio successivo da parte degli amministratori, in modo da far fronte agli obblighi di monitoraggio con la periodicità richiesta dalla normativa.

Nella struttura della Trasfer, avendo già detto di come sia stato esternalizzato di fatto lo svolgimento delle attività amministrative, non è presente attualmente una figura che si occupi di redigere la documentazione necessaria.

Sarebbe opportuno, quindi, che nell'ambito dell'internalizzazione delle attività amministrative, si tenesse conto anche della necessità di redigere delle situazioni infrannuali e dei documenti previsionali, in modo da permettere poi agli amministratori e all'organo di controllo di effettuare le dovute valutazioni. In sostanza, la figura che si dovrebbe inserire nella struttura della Trasfer come responsabile dell'area amministrativa, si dovrebbe occupare anche della redazione della documentazione necessaria per far fronte agli obblighi di monitoraggio imposti dal Legislatore.

A questo punto, il nuovo organigramma della Trasfer, nel momento in cui l'impresa decidesse di adeguare la propria struttura organizzativa in virtù di tutte le considerazioni svolte in questo paragrafo, potrebbe redigersi nel modo seguente.

Figura 3.2 Organigramma “adeguato” della Trasfer s.c. a r.l.



Le considerazioni relative alla struttura organizzativa della società sono state fatte tenendo conto della struttura attuale, di ciò che sarebbe ottimale al fine di rispettare i nuovi obblighi legislativi e di creare una struttura aziendale più forte, e del principio di proporzionalità.

Come si è già accennato però, i costi relativi al funzionamento della Trasfer e della sua struttura vengono sostenuti dai soci consorziati. Migliorare la struttura della Trasfer nelle modalità sopra viste presenterebbe sicuramente un aumento dei costi sostenuti dai soci, e quindi bisognerebbe considerare anche gli aspetti economici, per capire se le ipotesi elaborate, pur essendo ottimali da un punto di vista organizzativo, siano fattibili da un punto di vista strettamente economico.

A questo punto ci si deve inevitabilmente riferire, in breve, alla situazione economica della Steat, socio di maggioranza. Dalla relazione sulla gestione relativa al bilancio di esercizio 2018 della Steat, si evincono alcuni aspetti che potrebbero ostacolare, quantomeno nell'immediato, un tentativo di riorganizzazione della società consortile.

Si nota, innanzitutto, che i contratti di servizio, in base ai quali sono stati assegnati alla Steat e alla Trasfer i servizi di trasporto pubblico locale, sono scaduti e attualmente in prorogatio, in attesa della pubblicazione di nuovi bandi da parte della Regione. Come si vedrà in seguito, trattando delle prospettive di continuità aziendale, la società comunque ritiene che sarà in grado di operare in maniera concreta, continuativa ed integrale fino al 2021.

È chiaro, però, che sostenere dei costi per migliorare la propria struttura, prima di partecipare alla nuova gara che dovrebbe essere indetta nel corso dei prossimi mesi o anni, e prima di vedersi nuovamente assegnata la gestione dei servizi del trasporto pubblico locale, potrebbe rappresentare un rischio. Nel momento in cui la regione dovesse emanare dei nuovi bandi, e nel momento in cui la società dovesse risultare nuovamente aggiudicataria della gestione dei servizi, con una prospettiva di continuazione dell'attività per un maggiore numero di esercizi, a quel punto diventerebbe opportuno sostenere dei costi per migliorare la propria struttura. Verrebbe meno, infatti, l'incertezza relativa al proseguimento dell'attività.

Sempre nella relazione sulla gestione, inoltre, con riferimento ai fondi pubblici destinati alla copertura dei costi del trasporto pubblico locale, il consiglio di amministrazione della Steat segnala “la necessità di intervenire urgentemente, soprattutto svolgendo una azione forte sul fronte del riequilibrio del fondo nazionale dei trasporti, che vede la regione Marche all'ultimo posto”. Il fatto che le risorse destinate alla regione non siano adeguate si traduce inevitabilmente in una inadeguatezza dei corrispettivi dei contratti di servizio, i quali non consentono, quindi, alla Steat, e di conseguenza alla Trasfer, “di strutturarsi, di avere una adeguata capitalizzazione, una autonoma capacità finanziaria, di fare gli investimenti necessari a crescere e a competere nel mercato”.

Da questo punto di vista, la mancanza di continuità a livello politico-governativo indubbiamente non ha favorito lo sviluppo di un progetto di redistribuzione e riequilibrio delle risorse.

Un ultimo aspetto da segnalare, sempre in riferimento alla Steat, è l'esigenza, paventata dal consiglio di amministrazione, di una ricapitalizzazione della società da parte dei soci. I soci della Steat, essendo questa una società totalmente a capitale pubblico, sono la provincia di Fermo e molti enti locali, che a loro volta però si trovano in situazioni di ristrettezza finanziaria. In mancanza di adeguati mezzi propri, la società è costretta a ricorrere costantemente a dei finanziamenti, e anche questo sicuramente non aiuta la società nel fare nuovi investimenti, nel migliorare la propria struttura e nel contribuire al miglioramento della struttura della Trasfer. In conclusione, solo con un quadro più chiaro e con delle evoluzioni di queste situazioni si potranno prendere le opportune decisioni in tema di riorganizzazione della struttura della società consortile.

3.2.2. Il mansionario

Nel secondo capitolo si è già detto di come il mansionario, insieme all'organigramma, sia un documento che debba essere redatto al fine di rendere chiara la struttura aziendale, e al fine di evitare sovrapposizioni o carenze funzionali.

Nel caso della Trasfer, i mansionari non sono stati redatti. Il responsabile dell'unità tecnica complessa, che come si è visto è parte del personale Steat, ha il compito di introdurre i neoassunti della Trasfer alle loro mansioni, preparandoli allo svolgimento di determinate funzioni, ma queste non sono state adeguatamente formalizzate.

Si ritiene, in base a quanto detto nel precedente capitolo in relazione all'importanza dei mansionari, che questi debbano essere formalizzati.

Come è stato già accennato, sono solamente due le funzioni operative presenti nella Trasfer, entrambe riconducibili alla qualifica "operatori generici": i bigliettai di bordo e, in base a delle recenti modifiche organizzative, i bigliettai operanti nel nuovo punto vendita. Di seguito, in base alle risultanze delle interviste svolte, e tenendo conto delle proposte fatte per cercare di migliorare la struttura organizzativa, si è cercato di redigere il mansionario per entrambe le funzioni. Si precisa che qualora si facesse invece riferimento alla struttura attuale, e quindi a quella messa in evidenza nella Figura 3.1, entrambe le figure indicate riporterebbero direttamente al direttore tecnico,

Tabella I – Mansionario bigliettaio di bordo

Posizione: bigliettaio di bordo

Dipartimento: movimento e programmazione

Riporta a: responsabile unità tecnica

Riportano: ---

Funzioni:

- Sale a bordo dei mezzi di trasporto in base alla propria residenza di servizio e nel rispetto dei turni di servizio predefiniti;
- Verifica che tutti i passeggeri siano in possesso di un adeguato titolo di viaggio e che questo sia stato correttamente convalidato, senza distinzioni e con imparzialità;
- Emette il titolo di viaggio nel caso in cui i passeggeri non ne siano muniti e incassa le relative somme di denaro;
- Fornisce informazioni utili ai passeggeri in merito ai titoli di viaggio, ai servizi resi dalla società e agli orari dei mezzi;
- Recepisce e segnala per iscritto eventuali lamentele e/o suggerimenti resi dai passeggeri;
- Versa presso la sede della società e con cadenza variabile, a seconda delle vendite svolte o dietro espressa richiesta dell'azienda, le somme incassate dai passeggeri;
- Verifica costantemente la buona conservazione e l'adeguatezza delle attrezzature di fermata, ivi compresi gli orari esposti, e delle dotazioni degli autobus, segnalando tempestivamente le eventuali anomalie.

Tabella II – Mansionario bigliettaio nei punti vendita

Posizione: bigliettaio nei punti vendita

Dipartimento: movimento e programmazione

Riporta a: responsabile unità tecnica

Riportano: ---

Funzioni:

- Accede al punto vendita prestabilito e nel rispetto dei turni di servizio predefiniti;
- Emette il titolo di viaggio, in base alle disponibilità, a tutti coloro che ne facciano richiesta e incassa le relative somme di denaro;
- Fornisce informazioni utili ai clienti in merito ai titoli di viaggio, ai servizi resi dalla società e agli orari dei mezzi;
- Recepisce e segnala per iscritto eventuali lamentele e/o suggerimenti resi dai clienti;
- Versa giornalmente, sul conto bancario della società, gli importi percepiti dai clienti;
- Verifica costantemente la buona conservazione e l'adeguatezza delle attrezzature del punto vendita, segnalando tempestivamente le eventuali anomalie.

3.2.3. Il sistema delle deleghe

Come si è avuto modo di vedere nel secondo capitolo, con il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza è stata estesa, anche alle società a responsabilità limitata, l'applicabilità di alcune disposizioni relative alle società per azioni. Tra

queste c'è anche l'Art. 2381 c.c., di cui si è già ampiamente discusso nel corso della trattazione, che introduce appunto la possibilità di utilizzare lo strumento della delega.

Prima dell'emanazione del nuovo Codice, la dottrina si era già espressa a favore dell'utilizzo dello strumento anche nelle società a responsabilità limitata, e una conferma di questo orientamento la si trova anche nello statuto della stessa Trasfer, dato che era già stata prevista la possibilità, per il consiglio di amministrazione, di nominare tra i propri membri uno o più amministratori delegati, stabilendone i relativi poteri.

Presentando la struttura della società in generale e la composizione degli organi sociali, si è specificato che al momento, nell'ambito del consiglio di amministrazione della Trasfer, lo strumento della delega non viene utilizzato.

Di conseguenza, in seguito all'intervista svolta con il presidente del consiglio di amministrazione, si è cercato di capire se potesse essere conveniente o meno utilizzare questo strumento in determinati ambiti, al fine di rendere più efficiente la gestione della società.

Avendo già discusso dell'attuale struttura societaria della Trasfer, è evidente che gran parte delle attività vengono svolte dal personale e dalla struttura Steat. Non è mai sorta, quindi, considerate le dimensioni della Trasfer e l'attività concretamente svolta, l'esigenza di nominare un amministratore delegato.

Dato che il presidente del consiglio di amministrazione della Trasfer ricopre lo stesso ruolo anche nel consiglio della Steat, e considerando il fatto che è la Steat che svolge, con il suo personale, determinate attività anche per la Trasfer, si è parlato anche dell'eventuale utilizzo della delega nel consiglio della Steat. In questo caso è emerso che, pur non essendo stato nominato un vero e proprio amministratore delegato, in alcuni casi si è presentata la necessità di assegnare degli incarichi ad uno dei consiglieri, relativi magari ai rapporti con il personale o alla sicurezza sul lavoro.

Delegare, al fine di organizzare la gestione sociale nelle modalità più adeguate rispetto alle esigenze dell'impresa, è una possibilità concessa dal Legislatore, non un obbligo. Nel caso della Trasfer, in conclusione, le caratteristiche della società non sembrano tali da creare la necessità di utilizzare questo strumento.

3.2.4. Le procedure

La Trasfer, seguendo le orme della Steat, socio di maggioranza, ha deciso di implementare il sistema ISO 9001.

Brevemente, la ISO 9001 è una norma riconosciuta a livello internazionale, pubblicata dall'ISO (International Organization for Standardization), che permette a qualsiasi impresa, a prescindere dalle dimensioni della stessa e dal settore in cui questa opera, di creare, implementare e gestire un Sistema di Gestione della Qualità.

Il Sistema di Gestione della Qualità, a cui ci si riferisce in genere con l'acronimo SGQ, è una raccolta documentata di politiche, processi e procedure. Questo insieme di documenti è utile per capire come l'azienda opera e per creare un insieme di regole interne che i vari organi e addetti dell'azienda sono tenuti a seguire nello svolgimento delle loro attività.

Chiaramente, il fatto di conseguire tale certificazione di qualità porta dei vantaggi all'azienda.

Tra questi si riscontra innanzitutto un generale miglioramento dell'immagine e della credibilità dell'azienda. I clienti, nel vedere che l'impresa ha implementato un certo sistema, che viene certificato da enti indipendenti e controllato, hanno una maggiore fiducia nei confronti dell'impresa, che sarà ritenuta più affidabile.

Un sistema di questo tipo aiuta inoltre a creare una cultura aziendale improntata alla qualità e al continuo miglioramento, in vista dell'ottenimento di risultati sempre migliori.

Per imprese come la Trasfer o la Steat, che devono continuamente partecipare a dei bandi per l'aggiudicazione dei contratti di servizio, dotarsi di un sistema di questo tipo potrebbe risultare un vantaggio rispetto ad altre imprese concorrenti, o comunque potrebbe aiutare a rispettare alcuni requisiti minimi che il bando di gara potrebbe prevedere.

La norma è stata aggiornata l'ultima volta nel 2015 e la versione più recente viene chiamata ISO 9001:2015. Si segnala che anche la Trasfer ha aggiornato il suo SGQ

in base all'ultima versione, e ciò ha comportato ovviamente anche un aggiornamento delle procedure.

Le procedure che l'impresa ha implementato, nell'ambito di questo suo SGQ, sono le seguenti:

- "Dati, documenti e registrazioni": questa procedura è rivolta a garantire un sistema informativo aziendale efficace ed efficiente con riguardo ad ogni processo del SGQ.

La procedura è stata articolata nei seguenti tre paragrafi: gestione di dati e documenti di origine esterna; gestione di dati e documenti di origine interna; archiviazione e conservazione.

- "Riesame del contratto dei servizi di trasporto": questa procedura ha come scopo quello di definire le modalità operative secondo le quali Trasfer opera nelle attività di istituzione e riesame dei contratti di servizio. Potrebbero infatti sorgere delle circostanze che comportino la necessità di modificare, su iniziativa dell'ente committente o dell'azienda stessa, il contenuto dei contratti di servizio sottoscritti. Per quanto riguarda la parte tecnica di valutazione economica delle richieste di variazione, la Trasfer si avvale del personale tecnico della Steat.

- "Progettazione del servizio": questa procedura ha lo scopo di definire i criteri di progettazione dei servizi. Le fasi del processo di progettazione sono le seguenti: pianificazione; individuazione degli elementi in ingresso al progetto; individuazione degli elementi in uscita dal progetto; riesame del progetto; verifica e validazione del progetto.

Anche in questo caso è indicato che il personale utilizzato nello svolgimento di queste attività è il personale della Steat.

- “Titoli di viaggio”: questa procedura si occupa di tutto ciò che riguarda le diverse tipologie di titoli di viaggio, e si articola in diverse fasi: definizione ed aggiornamento del sistema tariffario; approvvigionamento dei titoli di viaggio; individuazione dei soggetti abilitati alla vendita dei titoli di viaggio; consegna dei titoli di viaggio al personale viaggiante ed alle rivendite; controllo delle rivendite e riepilogo delle vendite; gestione degli abbonamenti; ritiro dei titoli di viaggio superati.

- “Informazioni al pubblico”: secondo questa procedura, la Trasfer ha incaricato un ufficio della Steat di relazionarsi con i clienti per le informazioni relative ai servizi erogati. Vengono poi distinte le informazioni in base all’oggetto (orari, servizi, fermate, struttura aziendale, ecc.) e ai canali tramite i quali queste vengono fornite (carta della mobilità, sito web, paline pubblicitarie, ecc.).

- “Gestione delle comunicazioni”: questa procedura ha lo scopo di descrivere le modalità adottate dall’azienda per: le comunicazioni interne tra le diverse funzioni aziendali in merito agli aspetti operativi delle attività e dei processi attuati; ricevere, registrare e fornire un’efficace risposta alle richieste ed ai reclami relativi agli aspetti significativi, provenienti dalle parti interessate esterne all’azienda; stabilire le modalità di comunicazione all’esterno dei metodi di gestione degli aspetti significativi e di registrazione delle decisioni adottate. Contiene, inoltre, il

riferimento ad un modello standard impiegato per le comunicazioni e l'indicazione delle modalità di archiviazione delle stesse.

- "Valutazione rischi ed opportunità": questa procedura ha lo scopo di descrivere le modalità adottate dall'azienda per: determinare i rischi che è necessario affrontare e le opportunità; pianificare le azioni per affrontare rischi ed opportunità; pianificare le modalità per integrare ed attuare le azioni nei processi del proprio sistema di gestione e valutare l'efficacia di tali azioni. Di particolare importanza è una matrice che viene utilizzata per individuare, in base alla probabilità di avvenimento e alla gravità di ciascun rischio, il livello di significatività del rischio stesso (trascurabile, medio, significativo). Proprio in base a questo livello di significatività, infatti, si deciderà se e come intervenire.

- "Gestione del miglioramento": questa procedura riguarda lo svolgimento di diverse attività, tra cui: la gestione degli audit interni, con riferimento alla loro pianificazione, al loro svolgimento e alla registrazione dei risultati degli stessi; la gestione delle non conformità, con riferimento alla loro segnalazione, registrazione, al loro trattamento e alla verifica del trattamento stesso; la gestione delle azioni correttive e preventive; la gestione dei reclami degli utenti.

Per concludere il discorso sulle procedure, si ritiene molto positivo il fatto che l'azienda si sia dotata di un SGQ certificato e che abbia implementato determinate procedure, pur essendo alcune di queste svolte dal personale Steat. È positivo, come si evince dallo "storico" delle revisioni, anche il fatto che queste vengano

periodicamente aggiornate in base alla versione più recente della norma ISO 9001 ed in base ad eventuali mutamenti nelle modalità di svolgimento di determinate funzioni.

Un cenno finale merita anche l'importanza, in questo contesto, del ruolo dell'organo di controllo, che verrà nominato dall'assemblea dei soci in sede di approvazione del bilancio di esercizio.

Trattando l'Art. 2403 c.c. si è già visto di come l'organo di controllo debba vigilare non solo sull'adeguatezza degli assetti configurati, ma anche sul loro concreto funzionamento. Ciò significa che l'organo di controllo dovrà verificare, con riferimento alle procedure formalizzate, che queste vengano svolte nel modo stabilito, segnalando al consiglio di amministrazione eventuali malfunzionamenti e fornendo dei consigli per il miglioramento delle stesse.

3.2.5. I flussi informativi

Nel secondo capitolo, nel paragrafo dedicato ai flussi informativi, si sono già analizzate le norme di riferimento e si è studiata l'importanza delle informazioni che circolano tra i vari organi sociali.

Con riferimento al caso della Trasfer, ricordando che non sono presenti al momento né organi delegati né l'organo di controllo, inevitabilmente alcuni flussi informativi non sono stati ancora implementati e si concretizzeranno soltanto nel momento in cui questi organi dovessero essere nominati.

In questa sede, senza voler tornare sull'analisi delle disposizioni e degli obblighi informativi che il Legislatore pone in capo ai vari organi sociali, ci si vuole soffermare innanzitutto sul forte legame esistente tra l'adeguatezza degli assetti organizzativi e la circolazione delle informazioni.

Solo nel momento in cui vengono istituiti degli assetti organizzativi adeguati si può sviluppare un efficace ed efficiente flusso di informazioni tra i vari organi sociali.

Grande importanza in questo senso hanno dunque le procedure aziendali, le quali permettono di formalizzare le modalità di elaborazione dei dati e di circolazione delle informazioni. Le varie procedure devono essere tracciabili, nel senso che devono portare alla predisposizione di adeguata documentazione su come un certo processo si è svolto. Solo in questo modo, infatti, le informazioni possono essere funzionali al loro scopo, e quindi a far sì che vengano presi adeguati e tempestivi provvedimenti per risolvere o migliorare una certa situazione.

Nel paragrafo precedente si sono indicate le procedure di cui si è dotata la Trasfer, e si nota che al loro interno c'è una grande attenzione nei confronti dell'elaborazione dei dati, della circolazione e dell'archiviazione delle informazioni. Da questo punto di vista sembra che ci siano tutti i presupposti affinché le informazioni possano circolare regolarmente, anche se ovviamente delle valutazioni in tal senso dovranno essere fatte dall'organo di controllo nel momento in cui verrà nominato.

A questo punto sembra opportuno soffermarsi sulle particolarità dell'azienda in questione.

Si è già parlato della forma giuridica della Trasfer e del fatto che questa sia una società consortile. Di conseguenza, è già evidente che il funzionamento della Trasfer è fortemente condizionato dall'andamento della gestione e dallo stato di salute dei soci consorziati.

Per quanto riguarda i flussi informativi, sarà di fondamentale importanza prevedere un frequente scambio di informazioni tra gli organi di controllo della società consortile e delle società consorziate, al fine di rendersi conto tempestivamente del sorgere di eventuali problematiche relative allo stato di salute delle società o più in generale all'andamento della gestione.

Un altro aspetto che merita di essere considerato è relativo alla tipologia di attività svolta dalla Trasfer e dalle società consortili. Operando nel settore del trasporto pubblico locale, urbano ed extraurbano, è indubbio che rivestono particolare importanza anche i flussi informativi che si sviluppano con l'ambiente esterno.

È positivo, in riferimento alle informazioni provenienti dall'esterno dell'azienda, che la società si sia dotata di procedure relative alla ricezione di eventuali reclami e segnalazioni, e che quindi sia previsto come certe situazioni debbano essere trattate, al fine di garantire la corretta erogazione dei servizi ed una maggiore soddisfazione dei clienti.

Positivo è anche il fatto che l'azienda, tra le procedure di cui si è dotata, abbia previsto di formalizzare quella relativa alle informazioni da fornire al pubblico. In questa procedura, come si è già accennato, sono presenti tutte le informazioni che devono essere fornite al pubblico, per rispettare gli obblighi di trasparenza previsti dalla legge e non solo, e le modalità in cui questo deve avvenire.⁵⁴

3.3. Le procedure di allerta e l'impatto sugli assetti societari della Trasfer

In seguito all'introduzione delle procedure di allerta nel nostro ordinamento, l'imprenditore dovrà necessariamente monitorare in modo continuativo lo stato di salute dell'impresa. Solo in questo modo infatti riuscirà a segnalare tempestivamente all'OCRI la propria posizione, allo scopo di avere maggiori probabilità di ricomporre la situazione di crisi. Inoltre, venendo a conoscenza della presenza di determinati squilibri, l'imprenditore sarà in grado di effettuare l'istanza prima di venire segnalato da quei soggetti che hanno l'obbligo di segnalazione,

⁵⁴ L'importanza dell'informazione e della trasparenza verso l'ambiente esterno viene richiamata anche nelle già citate linee guida OCSE in tema di governo societario. Al loro interno si fa notare che anche se nelle imprese di minori dimensioni c'è spesso una mancanza di disponibilità delle informazioni o comunque una maggiore tendenza alla riservatezza, il fatto di rendere disponibili determinate informazioni porterebbe dei benefici all'azienda in termini di maggiore credibilità, di miglioramento della propria immagine, e potrebbe inoltre facilitare anche il reperimento delle risorse per portare avanti la propria attività e proseguire con il percorso di crescita.

godendo così anche delle misure premiali introdotte dall' Art. 25 del nuovo Codice, le quali spettano appunto solo qualora l'istanza risulti tempestiva.

In questo paragrafo si cercherà di ripercorrere il quadro delineato nel primo capitolo, procedendo, in riferimento al caso specifico della Trasfer, alla verifica e al calcolo degli indicatori esaminati. Il tutto ricordando che la proposta di applicazione del CNDCEC non è stata ancora approvata definitivamente da parte del MiSE, e che quindi c'è la possibilità che alcuni aspetti siano in futuro oggetto di revisione.

Si precisa che per il calcolo del DSCR si devono prendere necessariamente in considerazione dei dati previsionali, mentre per gli altri indicatori il punto di riferimento sarà il bilancio di esercizio 2018, approvato nel Maggio del 2019. Nel momento in cui si scrive, infatti, non è ancora stato approvato il progetto di bilancio per l'esercizio 2019 da parte del consiglio di amministrazione. Inoltre, non essendo presenti delle situazioni infrannuali, al fine di dare un esempio delle metodologie di calcolo da seguire è inevitabile fare riferimento all'ultimo bilancio di esercizio approvato dall'assemblea dei soci.

Il primo punto da affrontare riguarda l'eventuale presenza di ritardi significativi e reiterati nei pagamenti.

La maggior parte dei debiti nel bilancio della Trasfer, per 2.237.078 euro su un ammontare totale dei debiti di 2.329.497 euro, è rappresentata dai "Debiti verso fornitori". I fornitori in questione, però, sono rappresentati quasi esclusivamente dai

soci consorziati. Questi ultimi, come si è già detto, erogano concretamente i servizi di trasporto pubblico, e proprio per questo vantano dei crediti nei confronti della Trasfer, la quale farà fronte ad essi tramite le risorse incassate dalla vendita dei titoli di viaggio e i corrispettivi dei contratti di servizio stipulati con gli enti affidanti.

Solo una minima parte dei fornitori è diversa dai soci consorziati, ed è rappresentata da fornitori di cancelleria e simili. Nei confronti di questi ultimi, data la minima rilevanza degli importi, non si creano problemi relativi alla tempestività dei pagamenti. Essendo una società consortile, inoltre, nel caso in cui le risorse finanziarie in un determinato momento non dovessero essere sufficienti, verrebbero richiesti dei contributi di funzionamento ai soci consorziati.

Un altro aspetto da prendere in considerazione è la verifica del valore del patrimonio netto. Come è già stato accennato, infatti, se questo fosse negativo o se il capitale sociale fosse inferiore al limite legale, si determinerebbe un importante pregiudizio alla continuità aziendale. Proseguendo nella verifica, sempre secondo il documento del CNDCEC, e considerando lo schema previsto dall' Art. 2424 c.c., bisogna ricavare dal bilancio la voce A del passivo dello stato patrimoniale, "patrimonio netto", a cui sottrarre poi la voce A dell'attivo dello stato patrimoniale, cioè "crediti verso soci per versamenti ancora dovuti". Non si deve tener conto, inoltre, nell'ambito di questa valutazione, dell'eventuale "riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi", a prescindere dal suo valore.

In relazione alla Trasfer, considerando il bilancio d'esercizio del 2018, non sono presenti, nell'attivo patrimoniale, crediti verso soci per versamenti ancora dovuti, dato che il capitale sociale, 20.000 euro, è stato interamente versato. Inoltre, anche la riserva citata ha valore pari a zero, dato che la società non possiede strumenti finanziari derivati. Di conseguenza, il valore da considerare è esclusivamente quello della voce A del passivo dello stato patrimoniale, che ammonta a 18.266 euro. In conclusione, il valore del patrimonio netto della società è positivo e il capitale sociale ha un valore superiore al limite legale.

Una volta verificata l'assenza di criticità anche con riferimento al patrimonio netto, bisogna procedere con il calcolo del DSCR (Debt Service Coverage Ratio), l'indice che permette di valutare la sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi. Con riferimento alle modalità di calcolo, il documento del CNDCEC prevede la possibilità di calcolare il DSCR seguendo due distinti approcci, di diversa complessità, in modo che anche le imprese di minori dimensioni possano comunque effettuare determinate valutazioni, tenendo in considerazione il più volte citato criterio di proporzionalità.

Secondo il primo approccio, ossia quello semplificato, il rapporto deve essere costruito in questo modo:

- Al numeratore si sommano tutte le risorse disponibili per il cosiddetto servizio al debito, date dalle giacenze iniziali di cassa, a cui aggiungere il totale delle entrate di liquidità previste nei successivi sei mesi, dalle quali

sottrarre tutte le uscite di liquidità previste e riferite allo stesso periodo, ad eccezione delle uscite relative al rimborso dei debiti finanziari, le quali sono poste al denominatore. Al numeratore si tiene poi conto anche della gestione degli investimenti e della gestione finanziaria. Nell'ambito di quest'ultima, fra le entrate, si tiene conto anche delle linee di credito accordate e non utilizzate, delle quali, nell'orizzonte temporale di riferimento, sia disponibile l'utilizzo.

- Al denominatore si sommano le uscite previste contrattualmente, nei successivi sei mesi, per il rimborso della quota capitale dei debiti finanziari, verso banche o altri finanziatori, includendo anche le quote capitale di eventuali leasing finanziari.

Se il DSCR assume un valore superiore ad uno, ciò significa che le entrate sono sufficienti a far fronte alle uscite contrattualmente previste per il rimborso dei debiti finanziari.

Se il DSCR assume un valore inferiore ad uno, invece, ciò significa che le entrate non sono sufficienti per far fronte alle uscite contrattualmente previste per il rimborso dei debiti finanziari. In quest'ultimo caso, dato che i debiti non risultano più essere sostenibili, è ragionevole ritenere che l'impresa si trovi in uno stato di crisi tale da rendere obbligatoria la segnalazione.

La responsabilità del calcolo del suddetto indice è dell'organo che cura l'adeguatezza degli assetti societari, e quindi degli organi delegati, se esistenti, o del consiglio di amministrazione nel suo complesso. Bisogna specificare, però, che l'utilizzo di questo indice è ammesso solo se l'organo di controllo non ritenga inaffidabili i dati utilizzati per il suo calcolo, e quindi quelli derivanti dal budget di tesoreria.

Nel caso della Trasfer è difficile immaginare problemi di natura finanziaria.

Osservando l'ultimo bilancio della Trasfer si nota che i debiti finanziari, indicati come "Debiti verso banche", ammontano a circa 53 mila euro, e rappresentano una minima parte della voce "Debiti", la quale ammonta, come si è detto, a 2.329.497 euro. Questi debiti nei confronti delle banche, inoltre, non sono costituiti da mutui o finanziamenti di vario tipo, ma sono dati dallo scoperto in un conto corrente assistito da fido.

È anche per questo motivo, e quindi per la mancanza di rischi legati alla sostenibilità dei debiti, che non sono mai stati redatti dei budget di tesoreria relativi alla Trasfer.

Nonostante la semplicità delle previsioni da effettuare, e nonostante all'apparenza non sembra possano esserci problemi relativi alla sostenibilità dei debiti, appare comunque opportuno che venga redatto, anche per la Trasfer, un budget di tesoreria.

Questo a maggior ragione nel caso in cui l'impresa decidesse di proseguire con il percorso di crescita avviato, internalizzando determinate funzioni e assumendo

nuovi dipendenti nelle modalità viste nell'ambito dei discorsi sulla struttura organizzativa.

Con riferimento al calcolo del DSCR però, non si può non notare che il valore assunto dal denominatore dell'indice, in assenza di uscite previste per il rimborso dei debiti finanziari, non potrebbe che essere zero. In questa situazione particolare, quindi, l'indice perderebbe di significatività e non ci sarebbe alcuna capacità segnaletica relativamente ad una eventuale situazione di crisi.

La valutazione non può, però, esaurirsi qui. Nonostante la Trasfer non presenti criticità in termini finanziari e di sostenibilità dei debiti, a causa del tipo di attività svolta, è anche vero che il suo funzionamento è condizionato dallo stato di salute dei soci consorziati. Sono proprio i soci consorziati che, dovendo erogare il servizio di trasporto pubblico, sono proprietari dei mezzi di trasporto, dei depositi, e che acquisiscono finanziamenti in misura più rilevante.

Si ricorda che la Steat è il socio di maggioranza, che detiene il 78% del capitale sociale, e che svolge tutta una serie di attività anche per conto della Trasfer, in virtù della forte connessione che si è venuta a creare tra le due società e che è stata oggetto di analisi dei paragrafi precedenti.

Nella Steat, essendo questa una società per azioni, di maggiori dimensioni, che sostiene dei rischi finanziari sicuramente più rilevanti, c'è già chi redige dei documenti previsionali per verificare che ci sia equilibrio dal punto di vista finanziario. Inoltre, essendo una società a controllo pubblico, la Steat è soggetta al

D. Lgs. 19 Agosto 2016, n. 175, *Testo unico in materia di società a partecipazione pubblica*, in cui all'Art. 6, rubricato "Principi fondamentali sull'organizzazione e sulla gestione delle società", si dispone affinché la società si doti di sistemi adeguati al fine di monitorare il rischio di crisi aziendale. Il monitoraggio richiesto dal nuovo Codice non risulta in contrasto con quanto richiesto dal decreto citato, e quindi non si tratta di due sistemi alternativi. La Steat quindi, pur essendo una società a capitale pubblico, ed effettuando già un certo tipo di monitoraggio del proprio stato di salute, rientra pienamente nel campo di applicazione del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

Sarebbe opportuno, quindi, che l'organo di controllo della Trasfer, quando verrà nominato, al fine di verificare che non ci siano problemi finanziari, né in generale pregiudizi alla continuità aziendale, si scambiasse periodicamente le dovute informazioni con gli organi di controllo delle società consorziate. Si dovrà informare soprattutto sul fatto che anche la Steat monitori periodicamente il suo stato di salute, adempiendo anche agli obblighi imposti dal Legislatore nell'ambito delle procedure di allerta.

Volendo ripercorrere, al fine di rendere completa la trattazione, lo stesso percorso che è già stato seguito nel caso della Trasfer, bisogna valutare anche per la Steat, prima di procedere con il calcolo del DSCR, l'esistenza di eventuali ritardi significativi e reiterati nei pagamenti e il valore del patrimonio netto.

Per quanto riguarda la tempestività dei pagamenti, non si segnalano particolari criticità. Gli unici pagamenti che avvengono in ritardo rispetto alla scadenza originariamente pattuita sono quelli relativi ai carburanti del mese di agosto, che vengono rinviati al mese successivo. Questo avviene però in base ad un accordo con i creditori, tanto da essere addirittura già previsto all'interno dei budget di tesoreria.

Per quanto riguarda il valore del patrimonio netto della Steat, con riferimento al bilancio di esercizio 2018, questo ammonta a 2.511.878 euro. Il capitale sociale è pari a 2.108.178 euro. Dunque, il patrimonio netto è positivo e il valore del capitale sociale supera il minimo legale previsto a livello normativo.

Proseguendo, non riscontrandosi problematiche fino a questo punto, è di particolare importanza verificare che nella Steat vengano redatti dei documenti previsionali adeguati, che venga calcolato il DSCR con riferimento ad un arco temporale di almeno sei mesi, e che questo indice abbia un valore superiore ad 1.

Per effettuare questa verifica, si è preso in considerazione il budget di tesoreria redatto dalla Steat per il periodo che va da Dicembre 2019 ad Agosto 2020.

Si può procedere, a questo punto, con il calcolo del DSCR della Steat.

- Numeratore:

Giacenze iniziali:	34.000
+ Entrate di liquidità previste:	+ 8.250.000
+ Affidamenti bancari:	+ 1.350.000
- Uscite di liquidità previste:	- 7.910.000
	= 1.724.000

- Denominatore:

Uscite di liquidità previste per il rimborso della quota capitale dei debiti finanziari:	1.064.000
--	-----------

$$\frac{1.724.000}{1.064.000} = 1,62$$

Si evince che il DSCR ha un valore superiore ad 1. Ciò comporta che i debiti finanziari, in questa previsione su un arco temporale di nove mesi, risultano essere ampiamente sostenibili.

Secondo lo schema delineato nel primo capitolo, una volta verificata l'assenza di criticità con riferimento ai ritardi nei pagamenti, al patrimonio netto e al DSCR, la

valutazione dell'imprenditore si potrebbe fermare, dato che l'impresa non meriterebbe di essere segnalata.

Si è però già detto di come, in assenza di un budget di tesoreria o nel caso in cui i dati previsionali fossero giudicati inattendibili da parte dell'organo di controllo, questo indicatore non potrebbe essere calcolato. In questi casi, sempre dopo aver valutato gli indicatori relativi ai ritardi nei pagamenti e al patrimonio netto, si dovrebbe ricorrere al calcolo degli indici elaborati dal CNDCEC, di cui al secondo comma dell'Art. 13 del nuovo Codice.

Pur non essendo questo il caso, dato che i dati previsionali sono ritenuti attendibili e consentono di calcolare il DSCR, si procederà, con lo scopo di fornire un esempio delle metodologie di calcolo da seguire, e prendendo sempre in considerazione il bilancio di esercizio 2018 della Steat, con il calcolo dei suddetti indici.

Si è già accennato al fatto che esistono delle soglie differenti in base al settore di attività in cui opera l'impresa. Il CNDCEC, nell'elaborazione degli indici e delle relative soglie, si è basato sulla classificazione ATECO 2007, in base alla quale la Steat può essere ricompresa nel gruppo H "Trasporto e magazzinaggio"⁵⁵.

⁵⁵ Più precisamente, all'interno della categoria H si trovano le seguenti sottocategorie:

- 49.31: "Trasporto terrestre di passeggeri in aree urbane e suburbane", che include, tra le diverse modalità, anche il trasporto mediante autobus.

- 49.39.09: "Altre attività di trasporti terrestri di passeggeri", che include, tra le altre, il servizio di linea effettuato con autobus a livello extraurbano e su lunghe percorrenze, i noleggi speciali, la gestione di scuolabus.

Per le relative soglie, il riferimento è alla seguente tabella, frutto di una rielaborazione del documento del CNDCEC.

Tabella III – Le soglie dei cinque indici

SOGLIE DI ALLERTA (%)					
SETTORE	ONERI FINANZIARI / FATTURATO	PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI	ATTIVITÀ A BREVE / PASSIVITÀ A BREVE	INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE E TRIBUTARIO / ATTIVO	CASH FLOW / ATTIVO
(H) TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO	1,5	4,1	86,0	10,2	1,4

- Indice di sostenibilità degli oneri finanziari, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari ed il fatturato.

Il numeratore si ottiene sommando gli interessi e gli altri oneri finanziari di cui alla voce C.17 del conto economico.

Il denominatore è dato dai ricavi netti, e quindi dalla voce A.1 del conto economico, cioè “ricavi delle vendite e prestazioni”.

Si accende il segnale in caso di valori maggiori o uguali al valore soglia.

Nel caso della Steat si ha:

$$\frac{108.705}{8.294.658} = 0,0131 = 1,31\%$$

- Indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali.

Il numeratore è dato dalla voce A del passivo dello stato patrimoniale, detratti i crediti verso soci per i versamenti ancora dovuti e detratti anche eventuali dividendi deliberati.

Il denominatore si ottiene sommando i debiti totali (voce D del passivo patrimoniale), indipendentemente dalla loro natura, e i ratei e risconti passivi (voce E del passivo patrimoniale).

Si accende il segnale in caso di valori minori o uguali al valore soglia.

Nel caso della Steat si ha:

$$\frac{2.511.878}{10.776.076} = 0,2331 = 23,31\%$$

- Indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passività a breve termine.

Il numeratore si ottiene sommando le voci dell'attivo circolante (voce C

dell'attivo patrimoniale) esigibili entro l'esercizio successivo e l'ammontare della voce D, "ratei e risconti attivi".

Il denominatore si ottiene sommando tutti i debiti (voce D del passivo patrimoniale) esigibili entro l'esercizio successivo e la voce E, "ratei e risconti passivi".

Si accende il segnale in caso di valori minori o uguali al valore soglia.

Nel caso della Steat si ha:

$$\frac{4.983.072}{7.580.106} = 0,6574 = 65,74\%$$

- Indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo patrimoniale.

Il numeratore si ottiene sommando i debiti tributari (voce D.12 del passivo patrimoniale), esigibili entro ed oltre l'esercizio successivo, e i debiti verso istituti di previdenza e assistenza sociale (voce D.13 del passivo patrimoniale), esigibili entro ed oltre l'esercizio successivo.

Il denominatore del rapporto è dato dal totale dell'attivo dello stato patrimoniale.

Si accende il segnale in caso di valori maggiori o uguali al valore soglia.

Nel caso della Steat si ha:

$$\frac{325.231}{14.819.227} = 0,0219 = 2,19\%$$

- Indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto tra cash flow e attivo patrimoniale.

Al numeratore, il cash flow si ottiene in modo indiretto, partendo cioè dal risultato economico dell'esercizio, sommando tutti i costi non monetari (come ad esempio ammortamenti, svalutazioni, accantonamenti e tutte le altre voci che hanno inciso negativamente sul risultato economico senza comportare però un'uscita finanziaria) e detraendo i ricavi non monetari (come ad esempio le rivalutazioni delle partecipazioni, le imposte anticipate e tutte le altre voci che hanno inciso positivamente sul risultato economico senza comportare però un'entrata finanziaria).

Il denominatore del rapporto è dato dal totale dell'attivo dello stato patrimoniale.

Si accende il segnale in caso di valori minori o uguali al valore soglia.

Nel caso della Steat si ha:

$$\frac{791.075}{14.819.227} = 0,0534 = 5,34\%$$

I risultati ottenuti, in linea con le aspettative, ci parlano di una società in salute, che pur presentando alcune problematiche, tra l'altro già indicate dal consiglio di amministrazione nel bilancio di esercizio, indubbiamente non presenta criticità tali da far presumere che la società si trovi in uno stato di crisi. Sembra comunque il caso di fare alcuni commenti.

Si nota che l'indice di sostenibilità degli oneri finanziari presenta un valore che, seppur vicino alla soglia indicata dal CNDCEC, è comunque al di sotto della stessa. Nel bilancio di esercizio 2018 si evidenzia inoltre un trend positivo di riduzione degli oneri finanziari nel tempo, sia in termini percentuali, sia in valore assoluto.

Nonostante negli ultimi anni sia stata posta in essere questa opera di risanamento dei conti societari, il consiglio di amministrazione ha più volte fatto presente che ci fosse l'esigenza di ricapitalizzare la società. Infatti, non potendo sempre ricorrere al capitale di terzi, e non avendo adeguati mezzi propri, la società si trova ad avere una più limitata capacità di investimento. Questo discorso vale a maggior ragione oggi, considerando che la regione Marche dovrà presto indire la gara per l'aggiudicazione del servizio, perché la sottocapitalizzazione della società rischia di metterla in condizioni di inferiorità rispetto alle altre imprese che pure hanno mostrato il proprio interesse al trasporto pubblico locale marchigiano.

Per quanto riguarda l'indice di liquidità, questo, calcolato secondo le indicazioni del CNDCEC, presenta un valore molto al di sotto della soglia dell'86% dalla quale non si dovrebbe scendere. La motivazione, però, è legata alle modalità di

contabilizzazione dei contributi in conto investimenti. L'azienda infatti segue le indicazioni dei principi contabili, e ciò comporta la rilevazione degli investimenti al lordo dei contributi e, separatamente, l'imputazione dei contributi fra gli altri ricavi (voce A.5 del conto economico). Questi contributi vengono poi rinviati per competenza e indicati come risconti passivi pluriennali. Tra questi, ci sono risconti passivi oltre 12 mesi per un ammontare di 2.867.257.

Quindi, considerando questo fatto, e volendo escludere dal denominatore il valore dei risconti passivi oltre i 12 mesi, l'indicatore presenterebbe il seguente valore:

$$\frac{4.983.072}{4.712.849} = 1,0573 = 105,73\%$$

Si nota che in questo caso anche l'indice di liquidità, che era l'unico che non rispettava le soglie previste dal CNDCEC, presenta un valore più che adeguato.

Per completare il quadro delineato nel primo capitolo, ci sono poi altri eventi o circostanze, diversi dal patrimonio netto negativo e dagli indicatori già analizzati, che potrebbero creare delle problematiche in termini di mantenimento della continuità aziendale. Il punto di riferimento, in questo caso, è l'ISA 570, il già citato principio di revisione internazionale che individua appunto quelle situazioni che potrebbero compromettere la continuità aziendale.

Per quanto riguarda la Trasfer, si è già detto di come il mantenimento della continuità aziendale dipenda dallo stato di salute dei soci consorziati.

Con riferimento alla Steat, nella relazione sulla gestione dell'esercizio 2018, il consiglio di amministrazione afferma di non aver rintracciato, seguendo il principio in questione, incertezze significative circa il mantenimento della continuità aziendale. L'unico aspetto degno di attenzione, per il quale ad oggi comunque non si riscontrano novità significative, è quello relativo al fatto che la regione Marche dovrebbe procedere con l'emanazione di nuovi bandi di gara per l'assegnazione del servizio di trasporto pubblico locale.

È chiaro che nel momento in cui dovessero essere aperte nuove gare per l'aggiudicazione del servizio, sorgerebbero delle incertezze relative alla continuità aziendale, il cui mantenimento sarebbe condizionato al fatto che le società risultassero ancora una volta come aggiudicatrici dei servizi. Bisogna anche considerare, però, che la fornitura del servizio da parte della Steat non si interromperebbe immediatamente dopo l'apertura delle nuove gare, ma ci sarebbe comunque un periodo di transizione. Proprio per questo, come si legge nella relazione, "si può ritenere che la società abbia almeno fino al 2021 una sua concreta, continuativa ed integrale operatività".

A questo punto, avendo ripercorso interamente il quadro delineato dal CNDCEC, si può affermare di aver mostrato in modo esaustivo le modalità con cui si dovrebbe

procedere per adempiere agli obblighi di monitoraggio imposti dal Legislatore nell'ambito delle procedure di allerta.

In sintesi, per quanto riguarda l'analisi del caso pratico, si è giunti alle seguenti conclusioni:

- la Trasfer, società consortile, non è dotata di un proprio ufficio consortile, ma si appoggia, per lo svolgimento di determinate attività, al personale e alla struttura della Steat, società consorziata di maggioranza. Si è visto come sarebbe opportuno che la società si strutturasse, internalizzando alcune funzioni, ma pur essendo ottimali da un punto di vista organizzativo, alcune soluzioni potrebbero ad oggi risultare troppo costose o addirittura rischiose, considerando la situazione di incertezza relativa alla prossima apertura di nuove gare per l'aggiudicazione del servizio di trasporto pubblico.

Essendo una società consortile, la Trasfer non presenta direttamente problemi dal punto di vista economico-finanziario, ma il suo funzionamento dipende dallo stato di salute delle società consorziate.

- la Steat è una società in salute, che sta bene dal punto di vista finanziario e che non presenta problemi relativi alla sostenibilità dei debiti. Sarebbe opportuno però, come emerge anche dal bilancio di esercizio, che i soci ricapitalizzassero la società, in modo che questa risulti più competitiva nelle future gare per l'aggiudicazione dei

servizi. Inoltre, ciò consentirebbe di proseguire un percorso di crescita caratterizzato da maggiori investimenti, senza appesantire il bilancio con ulteriori oneri finanziari, dal miglioramento della propria struttura e di quella della società consortile.

Conclusioni

Lo scopo dell'elaborato era cercare di declinare il contenuto degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili nel caso delle società a responsabilità limitata. Si è partiti dall'analisi dei contributi in tema di assetti societari nel caso delle società per azioni, si è analizzata la normativa di riferimento, si è indicato come l'imprenditore debba comportarsi per far fronte ai nuovi obblighi imposti dal Legislatore, e alla fine sono stati individuati gli elementi che rappresentano il contenuto degli assetti societari.

In questo elaborato si sono proposte delle soluzioni per permettere all'imprenditore di dotare la propria impresa di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati. Si è ritenuto importante, inoltre, mostrare una prima applicazione, relativamente ad un caso concreto, delle disposizioni relative alle procedure di allerta e ai nuovi obblighi di monitoraggio, cercando di analizzare la proposta del CNDCEC e di chiarire alcuni dubbi interpretativi.

In tutto il percorso ci si è fatti guidare dal principio di proporzionalità, perché le caratteristiche degli assetti configurati devono necessariamente essere adeguate rispetto alle dimensioni dell'impresa e alla natura dell'attività svolta.

In generale, si ribadisce come a prescindere dalla forma giuridica della società, sia importante che l'imprenditore si strutturi in modo da rilevare tempestivamente la situazione di crisi, così da poterla ricomporre prima che diventi irreversibile.

Ciò vale a maggior ragione per le piccole e medie imprese, che a differenza delle imprese di grandi dimensioni, prestano in genere meno attenzione al monitoraggio del proprio stato di salute. Inoltre, in un mercato così aperto alla concorrenza, strutturarsi permette alle imprese di far fronte adeguatamente ai rischi, alle incertezze e alle nuove sfide che continuamente si presentano, cercando di intraprendere più serenamente un percorso di crescita.

Sarà fondamentale, infine, nei prossimi mesi ed anni, monitorare i risultati derivanti dall'applicazione delle nuove norme, per cercare di capire se effettivamente il nuovo sistema di indicatori sarà stato in grado di intercettare tempestivamente tutte le situazioni rilevanti.

Bibliografia

- AA.VV., *Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti d'allerta*, Circolare Assonime n. 19 del 2 agosto 2019.
- AA.VV., *Crisi d'impresa, gli indici dell'allerta*, Documento pubblicato dal CNDCEC il 20 ottobre 2019.
- AA.VV., *Crisi d'impresa: il nuovo codice*, I focus del Sole 24 Ore, 23 Gennaio 2019 – N.4.
- AA.VV., *Governance e controlli interni nelle società non quotate alla luce del Codice della crisi d'impresa*, Quaderno n. 80, ODCEC, Milano.
- CERICA R., *Cultura organizzativa e performance economico-finanziarie*, Firenze University Press, 2009.
- CIAN M. (a cura di), *Manuale di diritto commerciale*, Giappichelli, Torino, 2016
- IRRERA M. (a cura di), *Assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli Editore, Bologna, 2016