



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea Magistrale o Specialistica in Economia e management

**Gli adeguati assetti organizzativi: come
opportunità e prevenzione dei rischi d'impresa**

**The appropriate organizational structures: as
opportunities and prevention of business risks**

Relatore:

Prof. Simone Poli

Tesi di laurea di:

Giulio Di Giambattista

Anno Accademico 2020 – 2021

SOMMARIO

Introduzione	3
1. Il ruolo degli assetti organizzativi alla luce della nuova riforma sulla crisi d'impresa	7
1.1 Gli assetti organizzativi secondo la riforma societaria del 2003	9
1.2 Le modifiche sostanziali del D.lgs. 14/2019	12
1.2.1 Il ruolo dell'organo di controllo	15
1.3 Il principio di adeguatezza	18
1.4 L'evoluzione del rischio e la funzione dei compliance programs	22
1.4.1 I compliance programs	26
1.5 La rilevazione tempestiva della crisi e i sistemi di allerta	28
2. L'elaborazione dei modelli di organizzazione ed amministrazione	35
2.1 I modelli organizzativi teorici	37
2.2 Il modello 231 come espressione di un adeguato assetto organizzativo	42
2.2.1 Il rapporto tra gli adeguati assetti organizzativi e il sistema di controllo interno	53
2.3 Costruzione del modello amministrativo-contabile	60
2.4 Il piano d'impresa	64
2.4.1 La pianificazione economico-finanziaria	70
2.4.2 Il budget come espressione di programmazione	73
2.4.3 Il reporting direzionale per il monitoraggio della continuità aziendale	87
2.5 il Balanced Scorecard	90
3. Adeguati assetti e modelli di allerta precoce come opportunità per le imprese	99
3.1 La tempestiva intercettazione della crisi attraverso l'utilizzo dei modelli predittivi tradizionali ed evolutivi	101
3.1.1 I modelli tradizionali basati sull'analisi di bilancio	102
3.1.2 Gli indicatori evoluti – I modelli predittivi	106
3.1.3 Gli indici di allerta	115
3.2 Riflessione sull'adeguatezza degli assetti gestionali nelle MPMI	125
3.3 Gli assetti gestionali come opportunità di crescita per le imprese	129
Conclusione	135
Bibliografia	141

Introduzione

Con l'introduzione del nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII) (D.lgs. n. 14/2019) sono stati emendati alcuni articoli del Codice civile, in particolare gli articoli 2086, 2257, 2380 bis e 2475.

Gli articoli emendati sono inerenti alla gestione d'impresa, in particolar modo agli obblighi dell'imprenditore, e, nel caso di società, dell'organo amministrativo che dovrà predisporre adeguati assetti gestionali per far fronte in maniera tempestiva ad uno stato di crisi aziendale.

Nel presente lavoro di tesi andrò ad analizzare soprattutto l'articolo 2086 c.c. che è il fulcro della disciplina sugli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, dato che è da questo articolo che nasce l'obbligo, a carico delle imprese, di dotarsi di adeguati assetti gestionali.

La rinomina della rubrica dell'articolo 2086 c.c., da "Direzione e gerarchia dell'impresa" a "Gestione dell'impresa", evidenzia l'intenzione del legislatore di affrontare il tema degli adeguati assetti con l'adozione di un approccio di tipo economico-aziendale.

Questi recenti interventi normativi di una certa rilevanza per la gestione e l'organizzazione aziendale delle imprese, per le Società per Azioni erano già entrate in vigore, con la riforma del 2003. La novità risiede nel fatto che, con la nuova riforma i principi e le regole sugli adeguati assetti, vengono estese a tutte le società, ma anche agli imprenditori individuali, come ribadito dall'articolo 3 del CCII che fa riferimento ad uno degli obblighi dell'imprenditore, e cioè quello di predisporre degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, adeguati alla natura ed alle dimensioni dell'impresa, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e della perdita di continuità aziendale, nonché dell'assunzione di idonee iniziative per il superamento dello stato di crisi.

L'obiettivo del lavoro svolto è quello di capire e studiare l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, da applicare, in base alle dimensioni ed alla natura delle imprese, alle aziende, in maniera tale che esse, riescano tempestivamente a rilevare uno stato di crisi, il quale potrebbe minare la continuità aziendale dell'impresa.[1]

Il lavoro di tesi andrà a studiare gli aspetti teorici degli adeguati assetti organizzativi, analizzando la struttura gestionale ed organizzativa, ed in tale contesto assumerà un ruolo determinante per gli adeguati assetti gestionali, sia la pianificazione e la programmazione finanziaria, e sia i modelli organizzativi basati sulla L. 231/2001.

Il metodo che utilizzerò nel lavoro sarà quello di analizzare i cambiamenti che il nuovo CCII ha portato nel Codice civile, in tema di assetti organizzativi, ed in particolare mi soffermerò sul titolo I e II del nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza; osserverò inoltre, gli aspetti più rilevanti della L. 231/2001 in tema di responsabilità civile e penale degli enti, uno dei *compliance programs* che sono da ausilio per costruire degli adeguati assetti organizzativi, dato che questo tema è considerato multidisciplinare, poiché intreccia istituti di organizzazione e gestione d'impresa e la giurisprudenza in materia di responsabilità degli enti.

Infine, mi soffermerò sull'analizzare i vari documenti che la dottrina, la letteratura, ma soprattutto il CNDCEC ha emanato per sviscerare gli aspetti fondamentali per la costruzione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Un ruolo determinante nel lavoro lo avrà il controllo di gestione, che ritengo sia uno dei punti fermi per un'adeguata pianificazione e programmazione aziendale. Infatti, nel prossimo futuro credo che nelle imprese sarà fondamentale una visione diversa del controllo, basata su elementi di pianificazione e programmazione che cambiano la prospettiva da *ex post*, ad una visione che guarda al futuro, basata su modelli di pianificazione strategica, business plan, budget ed infine attività di reporting direzionale, che servirà a capire se la direzione che si sta seguendo è in linea con gli obiettivi prefissati dall'impresa.

Una volta studiati ed approfonditi gli aspetti teorici degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, il lavoro verterà su quelli che sono i cosiddetti modelli di *early warning*, cioè sistemi di "allerta precoce", che servono a capire, una volta adeguati gli assetti, se l'impresa si trova in uno stato di crisi o meno.

La nuova normativa sulla crisi ha infatti introdotto un nuovo sistema di allerta che dovrà essere messo in essere nel momento in cui l'impresa si trovi ad avere dei segnali di crisi. Questi sintomi verranno analizzati nello specifico, considerando quello che è l'articolo 13 CCII.

Il lavoro si concluderà con un'analisi teorica di quelli che possono essere degli adeguati assetti essenziali per le Micro, Piccole e Medie Imprese (MPMI), visto che la realtà italiana è costituita da questa categoria, e quindi è interessante approfondire quali potrebbero essere degli assetti "minimali" per delle MPMI.

Nell'ultimo paragrafo trarrò le giuste conclusioni affrontando la tematica dell'opportunità che questo cambiamento della normativa potrebbe portare nell'organizzazione e gestione delle imprese, perché sempre di più il controllo di gestione e dei processi organizzativi aziendali, sono atti a tutelare la continuità aziendale e la crescita, nonché lo sviluppo del valore di un'impresa.[2]

1. Il ruolo degli assetti organizzativi alla
luce della nuova riforma sulla crisi
d'impresa

1.1 Gli assetti organizzativi secondo la riforma societaria del 2003

L'adeguatezza degli assetti organizzativi è divenuta nel tempo elemento essenziale per lo svolgimento dell'attività di impresa sia in un'ottica di continuità aziendale, sia quale strumento di gestione della crisi di impresa.

La continuità aziendale è la capacità dell'impresa di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito nel tempo¹. Ai fini della continuità aziendale, nel 2015 fu emanato il principio di revisione ISA 570, per le revisioni contabili dei bilanci, il quale nell'allegato A2 elenca degli indicatori che il revisore deve tenere in considerazione nel momento in cui analizza il bilancio e rilascia l'attestazione di conformità. Questo principio è stato introdotto a partire dai bilanci relativi ai periodi amministrativi dal 1° gennaio 2015 e successivi.

La gestione della crisi invece, è la capacità degli assetti di prevenire la crisi, cioè lo stato in cui si trova un'attività economica nel momento in cui ha una difficoltà economico-finanziaria, che potrebbe rendere probabile l'inadempimento di obbligazioni e si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa attuali e prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate.

Gli assetti organizzativi cui si riferisce il nuovo codice della crisi non sono una novità, ma furono introdotti con la riforma del diritto societario del 2003, che elevò i principi di corretta amministrazione a clausola generale di comportamento degli amministratori, anche per le società non quotate, e diede rilevanza agli adeguati assetti organizzativi rendendoli elemento essenziale dell'organizzazione societaria.

Prima della riforma societaria del 2003 (D. Lgs. n. 6/2003), le regole organizzative erano un principio già presente nell'art. 149 D.lgs. 58/1998 per i cosiddetti soggetti vigilati (banche, società quotate, assicurazioni), trattandosi di settori nei quali era ed è preminente l'interesse pubblico della tutela dei depositanti, degli investitori e degli assicurati e, più in generale, del risparmio in tutte le sue forme. È per questo che il legislatore è stato sempre sensibile al tema dell'organizzazione della struttura aziendale e attento, in particolare, a disciplinare quelle aree dell'impresa deputate all'esercizio dei controlli interni².

¹ OIC 11 - *Finalità e postulati del bilancio d'esercizio* §22.

² MERUZZI G., *assetti adeguati e modelli organizzativi nella corporate governance delle società di capitali* in «Gli assetti organizzativi societari», 2016, pag. 23.

La riforma del 2003 ha ripreso questi principi di organizzazione e ha esteso la clausola generale della diligenza a tutte le società per azioni, imponendo quindi come norma di diritto comune, agli organi di amministrazione e controllo delle società per azioni, di “curare”, “valutare” e “vigilare” sull’adeguatezza degli assetti societari. Tale organizzazione rappresenta ora uno strumento fondamentale di tracciabilità dei processi e un criterio di valutazione della responsabilità degli amministratori, dei dirigenti e degli organi preposti al controllo.

L’articolo 2381 c.c., riformato nel 2003, prevede che “il consiglio di amministrazione, sulla base delle informazioni ricevute valuta l’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società.

Gli organi delegati curano che l’assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa”.

“Il collegio sindacale vigila sull’osservanza della legge e dello statuto, ... ed in particolare sull’adeguatezza dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento” (art. 2403 c.c.).

È indubbio che in assenza di delega spetti al consiglio di amministrazione o all’amministratore unico provvedere alla cura degli assetti come confermato dall’articolo 2403 comma 1 c.c., il quale impone ai sindaci di effettuare comunque il controllo sull’adeguatezza e sul concreto funzionamento dell’assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società, secondo le proprie dimensioni e la propria natura.

La stessa riforma ha elevato il format degli adeguati assetti organizzativi a canone necessario di organizzazione interna all’impresa, sul piano gestionale, amministrativo e contabile quale: strumento fondamentale di tracciabilità dei processi e come criterio di valutazione di responsabilità di amministratori, dirigenti ed organi preposti al controllo.

Le nuove previsioni in materia di assetti organizzativi, previste dal nuovo Codice della Crisi d’Impresa e dell’Insolvenza, tendono a considerare il sistema organizzativo unitariamente e nel suo complesso, non solo quindi come l’insieme di regole che disciplinano la gestione e la direzione di una società³ (*corporate*), ma anche *internal governance*, cioè l’insieme dei procedimenti e delle strutture messi in atto dall’organo di governo dell’organizzazione per informare, indirizzare, dirigere, gestire e controllare le attività della società nel raggiungimento dei suoi obiettivi⁴, non potendosi più prescindere

³ GHEZZI, FEDERICO, LUIGI A. BANCHI., *Diritto societario*, Milano, 2006.

⁴ *Standard Internazionali per la Pratica Professionale dell’Internal Auditing*.

dalle interazioni tra organi di governance e struttura e funzioni aziendali, nonché dalla predeterminazione di regole di organizzazione e di comportamento.

Nel quadro delineato, la nozione di assetti organizzativi rinvia direttamente all'articolazione organizzativa della società e, precisamente, ad una componente statica dell'organizzazione, cioè funzionigrammi ed organigrammi aziendali, che rispondono alla domanda su che cosa il sistema organizzativo deve realizzare e su chi deve realizzarlo e ad una componente dinamica, ovvero procedure interne che prefigurano come le attività aziendali devono essere poste in essere⁵.

Gli assetti amministrativi e contabili rimandano invece alla formalizzazione delle procedure atte ad assicurare il corretto ed ordinato svolgimento dell'attività di impresa e dei processi di rilevazione contabile⁶.

L'organizzazione e l'attività di impresa vengono proceduralizzate, cioè distinte e tra loro coordinate con le singole fasi ed operazioni dell'attività aziendale. Inoltre, deve essere valutata, in un'ottica di continuità aziendale, la consistenza dei rischi e la verifica dei sistemi e delle procedure adottate per assicurare costantemente la gestione di tali rischi.

Attraverso questa visione procedimentalizzata dell'impresa si cerca di ridurre al massimo la possibilità di errori o di inadempimenti, predeterminando l'attività d'impresa secondo parametri di amministrazione che appaiono corretti alla luce delle regole aziendalistiche, ma, allo stesso tempo, anche la discrezionalità decisionale degli organi sociali ne risulta notevolmente ridimensionata.

Appare di conseguenza delinearci un modello di società nel quale i gestori sono chiamati a svolgere compiti organizzativi e di controllo di procedure, nel rispetto delle regole aziendalistiche, piuttosto che ad esercitare un potere diretto sull'attuazione delle decisioni di impresa, con le conseguenti ricadute sul piano della responsabilità.

Il raggiungimento della correttezza dell'amministrazione dipende in gran parte dall'adeguatezza degli assetti organizzativi e dal loro effettivo e corretto funzionamento⁷ e dalla capacità delle funzioni di amministrazione e di controllo di curare, valutare e vigilare l'adeguatezza della struttura organizzativa. Si afferma in definitiva il principio contenuto

⁵ FONTANA, *i meccanismi operativi aziendali*, Roma, 1988, p. 25 ss.

⁶ IRRERA, *assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Milano, 2005, 214 ss.

⁷ il punto estremo di questa prospettiva è rappresentato nella formula di R. WEIGMAN, [Responsabilità e potere, cit., 308], secondo cui "il dirigente non è più quello che partorisce dal proprio cervello una strategia ed impartisce gli ordini conseguenti con piglio autoritario, ma colui che conosce la tecnica del coordinamento e non il contenuto degli ordini.

nella legge delega per la riforma del diritto societario (l. n° 366/2001), secondo cui gli assetti organizzativi adeguati sono funzionali a promuovere l'efficienza e la correttezza della gestione dell'impresa e ne costituiscono una sorta di difesa avanzata e preventiva.

Sotto la spinta di tale riforma, che ha recepito la *best practice* di fare impresa nell'ambito societario, le tradizionali tecniche aziendalistiche si sono evolute da mere regole di organizzazione aziendale, a vere e proprie norme generali di diritto comune, determinando in tal senso anche il mutamento della natura giuridica cui deve essere improntato il comportamento degli amministratori. Ci si muove dunque nell'ottica di un inscindibile rapporto tra l'adeguatezza del sistema organizzativo aziendale e la responsabilità della governance che lo mette in atto.

1.2 Le modifiche sostanziali del D.lgs. 14/2019

Il nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza (CCII) (D.lgs. n. 14/2019), entrato in vigore il 16 marzo 2019, rafforza la responsabilità degli amministratori, introducendo con l'articolo 375, comma 2, un nuovo comma all'articolo 2086 c.c., ai sensi del quale "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, con lo scopo della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita di continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento che consentono il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale".

Il legislatore ha definito la crisi all'articolo 2, comma 1, lett a), del CCII come "lo stato di difficoltà economico-finanziaria, che rende probabile l'insolvenza del debitore e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate".

Con l'attuale integrazione dell'articolo 2086 c.c. la nozione di assetti adeguati, come visto, già presente in forza dal combinato disposto di cui agli articoli 2381 e 2403 c.c., estende a tutte le imprese, incluse quelle non commerciali e quelle non formalmente imprenditoriali, come associazioni, fondazioni e consorzi dediti in concreto all'esercizio di impresa, l'obbligo di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa.

Sebbene il comma 2 della norma si riferisca solo agli imprenditori che operano in forma societaria o collettiva, l'esclusione dell'imprenditore individuale appare più apparente che reale, ai sensi dell'articolo 3 del CCII, che identifica gli obblighi del debitore, distinguendo l'imprenditore individuale dall'imprenditore collettivo⁸.

“L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee al rilevamento dello stato di crisi e attuare le iniziative per farvi fronte”. Mentre l'imprenditore collettivo deve “adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086 c.c., ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative” (articolo 3 CCII).

Da questo articolo si desume che, per tutte le imprese individuali e collettive, viene posto l'obbligo di operare in modo da perseguire il canone di continuità aziendale sancito dalla stessa nozione di imprenditore (articolo 2082 c.c.).

Appare chiara l'intenzione del legislatore, ovvero far sì che tutte le aziende, a prescindere dalla loro natura o dimensione, si dotino di strumenti necessari al fine di anticipare situazioni di crisi o di insolvenza, o ancora meglio, di prevenire queste situazioni preservando così la continuità aziendale.

La norma in questione avrebbe insomma l'effetto di rendere più trasparente la gestione, attraverso una burocratizzazione dell'attività amministrativa, al fine ultimo di agevolare le verifiche. In altri termini, si costringono gli amministratori a formalizzare in procedure l'attività di rilevazione dei rischi, nel duplice intento di rendere meno opaca la gestione e più puntuali i controlli sulla stessa⁹.

L'aspetto sistematicamente più rilevante dell'articolo 2086 c.c. è rappresentato dalla sua nuova rubrica, “Gestione dell'impresa” che nel coordinamento con la rubrica della disposizione che tale articolo ha riscritto (assetti organizzativi dell'impresa) e insieme alle definizioni codicistiche generali di impresa e di azienda, va ad individuare nella predisposizione di assetti adeguati il cuore della funzione gestoria.

Si tratta in effetti, com'è stato ben detto, di una vera e propria clausola generale che impone un dovere di corretta gestione trasversale, rispetto ai modelli di organizzazione collettiva dell'attività e che riveste quindi un valore di novità sistematica di centrale rilevanza.

⁸AMBROSINI S, *L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di allerta nel quadro normativo riformato*, www.ilcaso.it, 2019

⁹BARCELLONA E, *Business judgement rule e interesse sociale nella «crisi». L'adeguatezza degli assetti organizzativi alla luce della riforma del diritto concorsuale*, Giuffrè, Milano, 2020, pag. 63.

Il codice della crisi pone l'adeguatezza degli assetti organizzativi in prospettiva finalistica, nel senso che è funzionale alla rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita di continuità aziendale e all'adozione e all'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale¹⁰. Oggi quindi, assume rilievo la possibilità di intraprendere azioni correttive nella fase pre-crisi (*Twilight Zone*)¹¹, attraverso un sistema di segnali di allerta.

La novità risiede nel fatto che la verifica dell'adeguatezza non è più ancorata alla disciplina del bilancio, né sotto il profilo soggettivo né sotto quello temporale. Il che comporta, da un lato, che sono tenuti ad effettuare tale verifica prospettica non soltanto i soggetti che devono redigere il bilancio di esercizio, ma tutti gli imprenditori societari e collettivi; dall'altro lato, che la valutazione prospettica non ha più cadenza annuale, ma costituisce un dovere che incombe stabilmente sugli amministratori (almeno ogni sei mesi).

Se è indubbio che la necessità di dotarsi di assetti organizzativi adeguati comporterà per la società un aggravio di costi destinati sia allo studio, sia alla predisposizione di assetti adeguati, è altrettanto sicuro che si tratta di investimenti finalizzati a rafforzare la solidità dell'impresa e quindi di costi organizzativi doverosi.

La nuova disciplina, in linea con quanto stabilito a livello europeo, è già prevista in molti paesi, in primis la Germania, che tende ad anticipare l'emersione della crisi al fine di intervenire senza pregiudizio per i creditori¹².

Dalla pubblicazione in gazzetta ufficiale dell'articolo ad oggi, in molti hanno fornito la loro personale interpretazione di cosa si intenda per adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile. Taragoni sostiene che la nuova previsione per cui la gestione dell'impresa spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale, potrebbe non apparire coerente con alcune norme del Codice civile¹³.

La previsione degli articoli 375 e 377, rispettivamente assetti organizzativi dell'impresa e assetti organizzativi societari, nonché l'interpretazione sistematica delle norme, porterebbe ragionevolmente a ritenere che tali regole non si pongono in contrasto con gli articoli 2479,

¹⁰ MAZZONI, *procedure concorsuali e standard internazionali: norme e principi di fonte Uncitral e Banca mondiale*, Gur. Comm., 2018, pag. 43 ss.

¹¹ ROSSI, *dalla crisi tipica ex CCII alla resilienza della Twilight Zone*, Fall., 2019, pag. 291 ss.

¹² E. BARCELLONA, *l'adeguatezza degli assetti organizzativi alla luce della riforma del diritto concorsuale*, cit. pag. 59.

¹³ TARAGONI G., *Assetti organizzativi dell'impresa*, Presentazione standard Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Roma, 2018.

2468 e 2476 c.c., i quali nelle società a responsabilità limitata consentono di affidare ai soci competenze gestorie, bensì che si tratti di regole di carattere organizzativo, funzionali ad imporre doveri e stabilire così le conseguenti responsabilità di natura organizzativa, che si collocano su un piano distinto e pertanto in modo compatibile con quelle delle competenze in ordine alla decisione del compimento di atti o di operazioni di amministrazione. Gli assetti organizzativi rappresenterebbero in tal senso una sorta di prerequisito rispetto alla gestione.

In definitiva, quindi, l'organizzazione spetta solo agli amministratori con le relative responsabilità esclusivamente a carico degli stessi, mentre l'operatività della società può essere attribuita anche ai soci.

La generalizzata finalizzazione dell'adeguatezza degli assetti alla rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale, determina senza dubbio alcuno una maggior responsabilizzazione del consiglio d'amministrazione, imponendogli un obbligo di costante monitoraggio sull'adeguatezza degli assetti organizzativi e ciò si ha con un costante flusso informativo tra deleganti e delegati, sia in forza di un'attività direttamente posta dall'amministratore e/o da ciascun consigliere delegante, nell'ipotesi in cui i flussi informativi appaiano insoddisfacenti.

Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza come visto, contiene un forte richiamo al dovere di sana gestione aziendale e di adeguatezza degli assetti organizzativi. A tale dovere sono chiamati in primis il consiglio d'amministrazione, che è tenuto a valutare tale adeguatezza, nonché i sindaci in veste di vigilanti.

1.2.1 Il ruolo dell'organo di controllo

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 qual è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi di crisi.

Ai sensi dell'articolo 2400 c.c., nelle S.p.A. i sindaci vengono individuati per la prima volta dai soci nell'atto costitutivo, mentre per le nomine successive tale compito è affidato

esclusivamente all'assemblea dei soci. Il collegio sindacale in una S.p.A. non quotata deve essere composto da tre o da cinque sindaci effettivi e da due sindaci supplenti (articolo 2397 c.c.). A stabilirne il numero sono sempre i soci nell'atto costitutivo e solo a seguito di una delibera di assemblea straordinaria con conseguente modifica dell'atto costitutivo sarà possibile modificare il numero dei membri effettivi.

Ai sensi dell'articolo 2409 bis c.c., le S.p.A. sono obbligate a sottoporsi alla revisione legale dei conti, la quale potrà essere esercitata da un revisore unico oppure una società di revisione iscritta nel registro dei revisori. La relativa funzione potrà anche essere esercitata dal collegio sindacale, se la società non sia tenuta alla redazione del bilancio consolidato e lo statuto preveda espressamente questa facoltà.

Il codice della crisi ha introdotto un'altra importante modifica che riguarda la nomina dell'organo di controllo, sindaco o revisore. In particolare, l'articolo 379 del CCII ha modificato l'articolo 2477 c.c. estendendo l'obbligo di nomina anche in capo alle società tenute alla redazione del bilancio consolidato, alle società che controllano società obbligate alla revisione legale dei conti e alle società che per due esercizi consecutivi superino determinati limiti dimensionali. Nello specifico, sono obbligate alla nomina del sindaco o revisore, le società che per due esercizi consecutivi abbiano superato almeno uno dei seguenti parametri:

1. totale dell'attivo dello stato patrimoniale di 2 milioni di euro;
2. ricavi delle vendite e delle prestazioni di 2 milioni di euro;
3. 10 dipendenti occupati in media durante l'esercizio.

L'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore cessa se per tre esercizi consecutivi non si è superato alcuno di questi limiti dimensionali.

La normativa appena citata è in vigore dal 17 dicembre 2019, data nella quale è entrato in vigore l'articolo 379 del CCII, per consentire alle S.r.l. e alle società cooperative organizzate in forma di S.r.l. tenute alla nomina dell'organo di controllo e del revisore di ottemperare all'incombenza, adeguando, se necessario, l'atto costitutivo e lo statuto (articolo 379, comma 3, CCII).

Successivamente, il Decreto Sblocca Cantieri (D.lgs. 32/2019, conv. In Legge 55/2019) ha introdotto un'ulteriore modifica alle soglie per l'obbligo di nomina degli organi di controllo nelle società a responsabilità limitata, andando ad emendare l'articolo 379 CCII, riformando nuovamente il comma 3.

Con il decreto sblocca cantieri, infatti, sono stati nuovamente aumentati i requisiti dimensionali che fanno scattare l'obbligo di nomina dell'organo di controllo nelle S.r.l., diventando obbligatorio al superamento per due esercizi consecutivi di almeno uno dei seguenti requisiti:

1. totale dell'attivo dello stato patrimoniale di 4 milioni di euro;
2. ricavi delle vendite e delle prestazioni di 4 milioni di euro;
3. 20 dipendenti occupati in media durante l'esercizio.

Secondo il presidente del consiglio nazionale dei commercialisti ed esperti contabili, il decreto sblocca cantieri è riuscito a declinare il giusto compromesso tra l'esigenza di controllo che veniva attuata con parametri fin troppo bassi e lo snellimento della gestione amministrativa aziendale, raggiungendo in maniera più equilibrata l'obiettivo che lo stesso codice della crisi si è posto, cioè utilizzare lo strumento dell'allerta per anticipare la crisi e tentare il salvataggio dell'azienda.

La modifica legislativa persegue il duplice fine di evitare che le società di dimensioni ridotte debbano sostenere costi relativi alla nomina dell'organo di controllo e al contempo di ridurre il rischio che quest'ultimo debba confrontarsi con realtà imprenditoriali non sufficientemente strutturate.

Secondo stime della Banca d'Italia, l'impatto delle nuove soglie consente di vedere come l'obbligatorietà della nomina del collegio sindacale ha interessato circa 80.000 S.r.l. contro le 140.000 che sarebbero state invece coinvolte applicando i limiti dimensionali che il decreto sblocca cantieri ha modificato.

Parte della dottrina¹⁴ ha espresso l'opinione che gli attuali limiti non siano comunque idonei ad esonerare numerose realtà imprenditoriali dotate di una struttura amministrativa molto ridotta e non adeguata a supportare, come necessario, l'organo di controllo.

Secondo questa opinione, molte società interessate all'obbligo di nomina ricorrono all'esternalizzazione della gestione della contabilità, adottando una pratica che spesso comporta che la documentazione necessaria al rispetto delle scadenze fiscali e non solo, sia aggiornata in maniera pressoché immediata, con il rinvio ad un momento successivo della redazione dei documenti obbligatori ai fini civilistici, invece essenziali per l'effettuazione dei controlli dovuti al revisore.

¹⁴ BARATTA A. I., LAURI I. O., *attività del collegio sindacale alla luce della crisi del codice della crisi e dell'insolvenza*, il Fallimentarista, 2019.

Quest'aspetto è importante perché l'articolo 14 del CCII pone a carico degli organi di controllo, del revisore contabile e della società di revisione, ciascuno nell'ambito delle rispettive funzioni, il duplice obbligo di "verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa sia adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale sia il prevedibile andamento della gestione", nonché di "segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi". Il comma 2 dell'articolo 14 disciplina le modalità della segnalazione cui sono tenuti gli organi di controllo, di modo che essa possa risultare tempestiva ed efficace, aprendo un dialogo tra i due organi, diretto ad individuare le soluzioni possibili e le iniziative concretamente intraprese.

Per tutte le aziende l'obbligo di adeguamento è già operativo, ma manca sia una definizione giuridica di assetti organizzativi, amministrativi e contabili, sia un'indicazione di quanto possano considerarsi adeguati.

1.3 Il principio di adeguatezza

L'adozione di adeguati assetti si traduce dunque nell'attuazione di una serie di processi e procedure necessari per una corretta gestione aziendale. Il tutto partendo da una puntuale definizione dei ruoli, tramite organigrammi e mansionari, fino ad arrivare all'attuazione di idonee procedure contabili e amministrative, passando per un attento e preciso sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Elaborare una nozione univoca di adeguatezza appare problematico data la mancanza di riferimenti normativi specifici, la molteplicità dei criteri che possono essere utilizzati e la necessità di calarsi di volta in volta nelle diverse realtà a cui tale concetto è riferibile.

Si può dunque inizialmente affermare che la valutazione dell'adeguatezza ha un carattere relativo, poiché non si può immaginare un assetto adeguato ideale e universalmente valido: esistono modelli di assetti organizzativi adeguati fra i quali l'imprenditore deve scegliere, tenendo presenti i parametri indicati nell'articolo 2381 c.c. (dimensioni e natura), oltre agli altri criteri che si riterrà di applicare per giustificare la scelta operata¹⁵. Infatti, è interessante notare che, da un punto di vista strettamente letterale, il termine adeguatezza ha diversi

¹⁵BUONOCUORE, *Adeguatezza precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi 3 e 5, c.c.*, in *Giur. Comm.*, 2006, pagg. 1-5 ss.

significati (commisurare, comparare, ragguagliare), ma non appare mai pienamente autosufficiente, richiamando sempre la necessità di un rapporto con un altro elemento che, nell'ambito di cui si sta trattando, può essere rappresentato dalla natura e dalle dimensioni dell'impresa¹⁶.

La dottrina qualifica il criterio dell'adeguatezza degli assetti come clausola generale, cioè come una norma di rango primario connotata da autonoma precettività¹⁷. A prescindere quindi dai singoli doveri a contenuto specifico, che di volta in volta impongono agli amministratori di adottare precise iniziative in tema di assetti organizzativi, amministrativi e contabili della società, sussiste un ulteriore e più generale dovere di realizzare le ulteriori attività volte a far sì che l'organizzazione sociale sia dotata di assetti adeguati, cioè di regole di organizzazione e di presidi operativi in ambito amministrativo e contabile funzionali a far sì che l'attività di impresa sia esercitata secondo criteri di efficienza e efficacia dell'azione gestoria.

La mancata tipizzazione a livello di disciplina primaria del o dei modelli adeguati ha posto preliminarmente il problema della sindacabilità nel merito delle scelte gestorie (*Business Judgement Rule*). La natura generica dell'obbligazione, se da una parte richiede in via suppletiva il ricorso a regole di fonte negoziale, codici comportamentali e *best practices* fornite dalla scienza aziendale, con lo scopo dell'individuazione concreta dell'assetto adeguato, già ritenuta in forza della legge delega di riforma della crisi d'impresa quale elemento costitutivo della formazione della fattispecie, d'altra parte, pone il problema della valutazione ex post da parte del giudice entro i limiti di sindacabilità delle scelte dell'amministratore.

La progettazione organizzativa ed il modo con cui essa è effettivamente configurata possono rappresentare la causa del dissesto dell'impresa e costituiscono parametro di misurazione a monte della diligenza degli organi interni, perché essi possano agire in modo informato¹⁸.

Stante la mancanza di un unico modello organizzativo, valevole in via universale, la soluzione accolta prevalentemente consiste nell'ammettere la valutabilità ex post degli assetti adottati in concreto, qualora essi non rispondano, secondo un giudizio di prognosi

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ MERUZZI V.G., *L'informativa endo-societaria nella società per azioni*, in «contratto e impresa» vol. 26, n. 3/2010.

¹⁸ DI CATALFO V., ARCIDIACONO D., *Decisioni organizzative, dimensioni dell'impresa e Business Judgement Rule*, in «Orizzonti del diritto Commerciale», 2020.

postuma, al principio di ragionevolezza e proporzionalità rapportati alla natura dell'attività, alle dimensioni dell'impresa ed al suo oggetto sociale. Ancorché si tratti di dovere generale che connota il momento organizzativo e non la gestione in senso stretto, non potrebbe configurarsi un'azione diligente degli organi sociali in mancanza di adeguati assetti, che costituiscono il presupposto stesso della corretta gestione imprenditoriale e societaria e della conformazione della gestione al canone di economicità sancito dall'articolo 2082 c.c. L'organizzazione diviene presupposto dell'attività gestoria e pur essendo riferibile a funzioni piuttosto che ad organi sociali assume rilevanza sotto il profilo dell'individuazione dei soggetti preposti e delle relative responsabilità.

Si tratta di una clausola generale di condotta che si riconduce all'obbligo di azione diligente e prudente degli organi sociali prevista dall'articolo 2392 c.c. e che obbliga a motivare la scelta adottata in concreto sulla base di criteri oggettivi, di modo che la valutazione del giudice non configuri decisione sull'efficienza del modello adottato, ma tragga fondamento dalla riconduzione di quel modello a parametri oggettivi accolti dall'economia aziendale e dalle *best practices* di settore rispetto all'oggetto dell'impresa ed alle sue dimensioni.

La definizione degli assetti aziendali costituisce una condizione morfologica e quindi strutturale, che condiziona l'agire dell'azienda durevolmente nel tempo; di qui la sua importanza cruciale per il corretto funzionamento dell'azienda in buona salute e la consapevolezza che un'eventuale crisi dell'impresa trova radici, più o meno remote, proprio nelle criticità che attengono all'assetto organizzativo dell'azienda.

Per circoscrivere tale concetto è possibile tuttavia fare riferimento ad alcune fonti normative che si riferiscono espressamente al principio di adeguatezza (oltre ai già citati articoli del Codice civile): il T.U.B. (d. lgs. 385/1993), il cui articolo 53, comma 1, lett. a), stabilisce che “la Banca d'Italia, in conformità delle deliberazioni del CICR, emana disposizioni di carattere generale aventi ad oggetto l'adeguatezza patrimoniale”; il t.u.i.f., il cui articolo 149, comma 1, stabilisce che “il collegio sindacale vigila sull'adeguatezza della struttura organizzativa della società per gli aspetti di competenza, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo contabile, nonché sull'affidabilità di quest'ultimo nel rappresentare correttamente i fatti di gestione”.

Un'ulteriore indicazione può essere rinvenuta in seno al documento che enumera le norme di comportamento del collegio sindacale¹⁹ e in particolare nella norma 3.4, rubricata “vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo”, che definisce

¹⁹ CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, norme di comportamento del collegio sindacale, 1° gennaio 2012.

come adeguati “gli assetti che presentano una struttura compatibile alle dimensioni della società e alla natura e alle modalità di perseguimento dell’oggetto sociale”. Occorre quindi porre particolare attenzione alla separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni, alla costante verifica da parte di ogni responsabile sul lavoro svolto dai propri sottoposti e alla chiara definizione delle deleghe o dei poteri di ciascuna funzione. È importante, quindi, la verifica della rispondenza tra la struttura decisionale aziendale e le deleghe attribuite agli amministratori²⁰.

I principi a suo tempo introdotti dalla riforma del diritto societario del 2003, in base ai quali gli organi delegati curano l’adeguatezza degli assetti, il consiglio di amministrazione li valutano e il collegio sindacale vigila su di essi, si completano l’uno con l’altro in vista del comune obiettivo di corretta gestione, ma comunque restano concettualmente tra loro distinti.

La vigilanza sull’adeguatezza della struttura organizzativa allude, da un lato, alla conformità delle procedure aziendali alle dimensioni della società ed al tipo di attività svolta, anche in rapporto all’esigenza di identificare con chiarezza le linee di responsabilità; dall’altro, alla verifica del fatto che la direzione dell’impresa sia effettivamente esercitata dagli amministratori e che il personale dipendente sia mediamente dotato di un confacente livello di competenza.

Quanto al controllo sull’adeguatezza dell’assetto amministrativo e contabile, esso attiene sia alla capacità del sistema di evitare e comunque di individuare tempestivamente errori o irregolarità, sia all’idoneità di rilevare compiutamente e correttamente i fatti di gestione nella contabilità e nel bilancio.

Del resto, quello di adeguatezza è concetto caratterizzato per sua natura da un elevato grado di relatività e da un ineliminabile livello di opinabilità. Ne deriva che un giudizio negativo in ordine alla sussistenza del requisito risulta connotato da fondatezza soltanto qualora siano violati gli elementari paradigmi che le scienze aziendali, le prassi consolidate, i principi essenziali comunemente adottati hanno nel tempo elaborato²¹.

²⁰ In realtà la nuova architettura organizzativa sembrerebbe originare vere funzioni interorganiche non potendo ritenersi che l'approntamento dei modelli organizzativi ex articolo 2086 c.c., sia delegabile agli amministratori delegati o ai comitati esecutivi cfr. RICCIARDIELLO E., *gli strumenti della prevenzione della crisi dei gruppi tra principi generali e discipline speciali*, in «Banca Impresa Società», 2018, pag. 362 ss.

²¹ MONTALENTI P., *Gestione dell'impresa, assetti organizzativi e procedure di allerta*, cit., pag. 485.

Nel caso in cui vengano violati i principi fondamentali sugli assetti organizzativi e la loro adeguatezza, l'impresa può incorrere in illeciti (penali e non solo) dato che quest'istituto è anche uno strumento di prevenzione dei rischi d'impresa.

Uno degli obiettivi del legislatore è quello di considerare una buona organizzazione capace di condurre l'impresa al miglior risultato, prevenendo allo stesso tempo condotte o comportamenti illeciti e per questo, **la nuova legge sulla crisi d'impresa introduce quelli che sono gli strumenti per prevedere lo stato di crisi o la perdita della continuità aziendale.**^[3]

In un numero sempre maggiore di ambiti le imprese vengono incoraggiate, e la nuova legge lo dimostra, ad adottare strutture di organizzazione aziendale e di prevenzione dei rischi che servono per tutelare il buon andamento della gestione e la stessa performance dell'impresa.

1.4 L'evoluzione del rischio e la funzione dei *compliance programs*

Il sistema normativo e i maggiori orientamenti in tema di governance e gestione del rischio si stanno evolvendo verso una sempre più costante integrazione che richiede un approccio olistico da parte della società. L'emersione della crisi aziendale rientra tra i cosiddetti rischi d'impresa, intesi come una minaccia al raggiungimento degli obiettivi.

Il concetto di rischio è fisiologicamente legato all'attività di impresa in quanto intimamente connesso alla vocazione ad intraprendere e quindi a creare, nonché all'aleatorietà degli eventi riferita al contesto, all'ambiente e al mercato nei quali l'impresa stessa opera.

Durante la sua esistenza l'impresa si trova ad interagire in continuazione con il mercato in base al settore in cui si trova; in tale ambito una delle principali fonti del rischio è individuabile nella discordanza e nel non allineamento tra l'ambiente esterno, in cui opera l'impresa, ed il suo assetto organizzativo. Laddove il primo è in continua evoluzione, il secondo, nell'intervallo fra un aggiustamento e l'altro, presenta una tendenziale resistenza al cambiamento.

Negli ultimi decenni in particolare, l'impresa ha assistito, da un lato, all'aumento del numero e della portata dei rischi con il quale confrontarsi e, dall'altro, dall'aumento della sua sensibilità verso il rischio.

In ambito accademico i primi studi relativi ai rischi aziendali hanno concepito il rischio solo con accezione negativa (*downside risk*) connessa al manifestarsi di danni o perdite; è invece relativamente recente l'adesione ad un concetto più progredito di rischio (*upside risk*)²², integrato nel controllo di gestione e nell'analisi delle performance, portatore anche di possibili opportunità di creazione di valore.

La rilevanza del rischio nell'attività imprenditoriale ha assunto valore crescente nel tempo e molti interventi normativi hanno comportato l'obbligo per le imprese di dotarsi di procedure di contenimento del rischio, destinando adeguate risorse alla gestione dell'incertezza.

Assume quindi rilievo centrale la gestione del rischio (*Risk Management*) cioè il processo mediante il quale si stima e si misura il rischio e si stabiliscono delle strategie per governarlo. Il *Risk Management* rappresenta quindi un'innovazione manageriale, relativamente recente, il cui ruolo si concretizza nel garantire la protezione del sistema azienda dagli eventi sfavorevoli e dei loro effetti.

Si tratta di un approccio metodologico che ha lo scopo di individuare e valutare tutte le fonti di rischio legate all'attività dello stesso, per poi trattarle e gestirle attraverso gli strumenti più consoni, personalizzandoli a seconda delle esigenze e delle necessità aziendali, nel rispetto degli obiettivi e delle strategie dell'impresa.

Il miglioramento del rapporto azienda-ambiente esterno si ottiene soprattutto con un'efficace politica di gestione dell'intero sistema dei rischi di impresa. Le problematiche relative alla gestione degli eventi avversi all'interno delle aziende, ma anche delle possibili opportunità, sono quindi demandate ad una funzione creata ad hoc.

Tale nozione di *Risk Management* ha negli ultimi vent'anni assunto rilevanza crescente soprattutto nelle imprese di medio-grandi dimensioni, a causa dell'aumento dell'incertezza connessa ad una serie di fattori interni ed esterni, quali ad esempio:

- l'aumento della globalizzazione dei mercati, che ha portato all'aumento del numero, della dimensione e della complessità dei rischi che l'impresa nel tempo è stata chiamata a fronteggiare;

²² M. GIORGINO, *Il Risk Management nelle Imprese Italiane*, Il Sole 24 Ore, Milano, 2008.

- l'aumento della pressione sulla performance, originato dall'aumento dell'efficienza dei mercati finanziari regolamentati;
- l'aumento della pressione sulle imprese ed in particolare di quelle che per finanziarsi ricorrono ai mercati finanziari regolamentati;
- l'aumento della regolamentazione sulla corporate governance e della *Business Judgement Rule (BJR)*, che impone alle imprese di improntare la loro amministrazione e la loro gestione ai principi di trasparenza, di integrità e di responsabilità;
- lo sviluppo delle tecnologie produttive e di quelle informatiche e telematiche;
- l'aumento del controllo dei differenti stakeholders e del controllo della società sull'impresa.

Si assiste in questa fase allo sviluppo dei modelli *business oriented*, data la loro visione globale delle attività di business dell'impresa; essi sono perlopiù basati sull'aggiornamento di possibili situazioni di crisi del mercato o situazioni di default dell'impresa e vantano il rischio in un'ottica trasversale della struttura funzionale aziendale. Sulla base di questi sistemi orientati prevalentemente all'affinamento delle possibili crisi, ma anche accogliere i possibili vantaggi, si è sviluppata l'attuale struttura della gestione integrata del rischio o *Enterprise Risk Management (ERM)*.

L'*ERM* rappresenta quindi un'evoluzione del *Risk Management*, nato soprattutto dalla necessità di risanare il contesto americano del 2001, quando l'economia si trovò ad affrontare la bolla speculativa della *new economy*, il crollo dei prezzi degli immobili, l'aumento dei fallimenti in settori non finanziari e l'attentato terroristico al World Trade Center dell'11 settembre 2001. Questi fenomeni spinsero per l'adozione di nuovi sistemi finalizzati ad una gestione dei rischi aziendali globali, al fine di superare le visioni settoriali e cogliere la correlazione tra rischi di natura diversa.

Così la gestione integrata del rischio aziendale sta diventando un tema cruciale sia[4] in un'ottica finanziaria, sia come visione allargata economico-organizzativa, in quanto viene identificata come una possibile soluzione alle falle che la crisi economica internazionale ha messo in luce.

Nel tentativo di ottenere la massima compatibilità tra ambiente interno ed esterno, le strategie adottate dalle imprese dovrebbero essere orientate a ridefinire continuamente l'immagine dell'azienda, i suoi assetti organizzativi e la sua capacità di competere sui mercati.

Il *Risk Management* rappresenta quindi un'innovazione manageriale, il cui ruolo si concretizza nel garantire la protezione del sistema azienda dagli eventi sfavorevoli e dai loro effetti.

Come è noto, una grandissima maggioranza delle aziende italiane appartiene alla categoria delle piccole-medie imprese (PMI)²³ e questa rappresenta la cifra morfologica della nostra realtà imprenditoriale. Secondo un'autorevole fonte²⁴ in Italia nel 2012 solo il 46% delle PMI ha affidato la gestione del rischio ad una funzione aziendale (anche in via non esclusiva), mentre, per la restante parte, oltre l'80% non prevedeva di introdurla nel prossimo futuro e per questi l'ostacolo principale era rappresentato dal costo di implementazione, il quale supererebbe i benefici attesi; questo secondo una concezione sicuramente anacronistica ma diffusa per cui la gestione del rischio è un'attività onerosa che non produce profitti concreti per le aziende.

Una recente analisi effettuata dall'osservatorio sulla diffusione del Risk Management nelle medie imprese italiane, realizzato da CINEAS in collaborazione con l'Area Studi Mediobanca, circa la diffusione del risk management nelle imprese italiane, fornisce un quadro più incoraggiante della situazione per le medie imprese, evidenziando una correlazione positiva tra gestione integrata dei rischi e risultato della gestione caratteristica.

La novità del 2018 è che le imprese che gestiscono i rischi nella modalità più evoluta, sono passate dal 17,2% del 2016 al 37,5% nel 2018. La conferma è che continua ad evidenziarsi una correlazione positiva tra performance economiche e gestione integrata dei rischi: oltre un terzo di ritorni in più (+34% Return on Investment, ROI e +39% di Return on Equity, ROE) per le aziende attente ai rischi. Inoltre, è una buona notizia che, nello stesso periodo, la percentuale di aziende sprovviste di un sistema di gestione dei rischi è passata da quasi il 20% a circa il 6%²⁵.

È indiscutibile che un certo impulso ad una visione *risk approach* è venuto dall'emanazione della nuova norma ISO 9001 sulla qualità che ha introdotto il *risk based thinking*, che

²³ Definizione di PMI qui assunta secondo la normativa CEE e quindi comprendente la categoria delle microimprese, delle piccole imprese e delle medie imprese che occupano meno di 250 persone, il cui fatturato annuo non supera i 50 milioni di euro oppure il cui totale attivo di bilancio annuo non supera i 43 milioni di euro.

²⁴ CINEAS, *Ricerca in collaborazione con Politecnico di Milano sulle PMI italiane*, 2012.

²⁵ Risultati della VI ed. dell'Osservatorio CINEAS-Mediobanca sulla diffusione del risk management nelle medie imprese italiane, 2018; Campione di 308 aziende attive nei settori: alimentare, beni per la persona e la casa, chimico farmaceutico, meccanico e metallurgico. Il fatturato medio delle aziende rispondenti è di 58,2 milioni di euro con 151 dipendenti.

comporta l'adozione di una visione globale dei rischi dell'attività aziendale e coinvolge la direzione nell'intero processo di mitigazione dei rischi.

Il *risk based thinking* va quindi molto al di là delle azioni preventive, perché prevede l'analisi del contesto e dei processi per identificare, prenderne nota e programmare azioni volte ad eliminarli o a gestirli, riducendo la probabilità che si verifichino.

Alla luce di quanto sinora esposto verranno approfondite le tematiche inerenti ai *compliance programs*, quali elementi chiave per un'analisi a tutto tondo del sistema di approccio al rischio nella gestione dell'impresa, verso una nuova cultura del "fare impresa".

1.4.1 I compliance programs

Per l'impresa moderna l'adeguatezza degli assetti organizzativi rappresenta un elemento essenziale dell'organizzazione societaria. Attraverso la riforma del diritto societario del 2003 e l'introduzione del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, le tradizionali tecniche aziendalistiche si sono evolute, uscendo dalla sfera delle *best practice*, da mere regole di organizzazione aziendale a vere e proprie norme generali di diritto comune²⁶.

Gli assetti organizzativi, inoltre, risultano adeguati quando permettono la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di rischio aziendale e ne consentono il costante monitoraggio e la corretta gestione. Elementi chiave per l'approccio al rischio nella gestione dell'impresa, oltre all'adeguatezza degli assetti organizzativi, risultano importanti i *compliance programs*, cioè sistemi, processi o nella più complessa delle ipotesi veri e propri modelli, volti alla prevenzione dei principali rischi di natura legale (ma non solo) a cui è esposta un'azienda e integrano l'adeguatezza dei presidi organizzativi e procedurali.

Sia in ambito nazionale sia in ambito internazionale, si è ampliato il loro ruolo quali strumenti di prevenzione e gestione dei rischi di impresa e di *corporate social responsibility (CSR)*²⁷ ed oggi sempre più di creazione di valore condiviso (*CVS* o

²⁶ MONTALENTI P., *impresa Società di capitali Mercati finanziari*, Giappichelli, 2017, Torino pp 24 e 190.

²⁷F. BALLUCHI, K. FURLOTTI, *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e accountability*, Giappichelli, Torino, 2019, "La responsabilità sociale d'impresa (o CSR, dall'inglese Corporate Social Responsibility) è, nel gergo economico e finanziario, l'ambito riguardante le implicazioni di natura etica all'interno della visione strategica d'impresa: è una manifestazione della volontà delle grandi, piccole e medie imprese di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico al loro interno e nelle zone di attività".

corporate shared value). In prospettiva, infatti, la creazione di valore condiviso dovrebbe prevalere sulla CSR nel guidare gli investimenti effettuati dalle aziende nella comunità in cui operano. Ciò nella considerazione che i programmi di CSR si focalizzano principalmente sulla reputazione e hanno solo un collegamento limitato con il business, il che rende difficile giustificarli e mantenerli nel lungo termine.

La CSV è funzionale alla profittabilità e alla posizione competitiva dell'azienda, sfrutta le risorse specifiche e le capacità specifiche per creare valore economico anche attraverso la creazione di valore sociale²⁸.

È utile evidenziare che la *compliance*, che spesso può apparire come un inutile dispendio di risorse economiche ed umane per corrispondere, almeno formalmente, alle crescenti richieste del legislatore e delle autorità di controllo, in realtà, sta divenendo un elemento centrale dell'organizzazione aziendale.

Questa in Italia viene attuata principalmente attraverso degli strumenti, i *compliance programs*, nelle varie forme che si possono assumere, quali esemplificativamente: modelli di organizzazione, gestione e controllo ex D.lgs. 231/2001; strumenti per la rilevazione preventiva dell'emersione dello stato di crisi ex Legge 155/2017 (riforma Rordorf); tutte le varie procedure specifiche in materia di sicurezza e salute sul lavoro, ambiente, qualità, ecc. Perché tutto ciò non sia un vano sforzo di adeguamento a regole sterili, se non dannose, almeno da un punto di vista economico, è cogente la necessità di una reale armonizzazione e di un'efficace strutturazione delle risposte alla normativa nazionale e comunitaria che tocca direttamente l'impresa.

Il legislatore e i soggetti regolatori^[5] si stanno muovendo sempre di più nell'ottica di una normalizzazione delle *best practices* aziendali, ritenendo che una buona organizzazione abbia anche la finalità di condurre l'impresa al miglior risultato possibile, prevenendo allo stesso tempo condotte o comportamenti anomali e/o illeciti.

In altre parole, ci si muove oggi non solo in una dimensione punitiva e repressiva, ma anche attraverso una connotazione preventiva, intesa a promuovere l'adozione di comportamenti virtuosi; si mira in sostanza, sempre più a recuperare un punto di equilibrio sanzionando i comportamenti, con l'esigenza di affermare il principio di proporzionalità e ragionevolezza e lo stesso codice della crisi va in questa direzione privilegiando, sussistendone le

²⁸ PORTER E KRAMER – *Harvard Business Review*, 2011.

condizioni, le procedure che garantiscono la continuità aziendale in luogo di quelle liquidatorie.

1.5 La rilevazione tempestiva della crisi e i sistemi di allerta

Dall'insieme delle nuove disposizioni in precedenza citate, si evince chiaramente il nesso tra l'adeguatezza degli assetti dell'impresa e la tempestiva adozione e attuazione delle misure atte al superamento della crisi. L'importanza che la riforma annette a tale collegamento è funzionale espressione dell'idoneità degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili anche alla tempestiva rilevazione della crisi, in modo tale da far sì che essa non diventi irreversibile.^[6] Questo costituisce senza dubbio una delle innovazioni di maggiore portata sistematica dell'intera legge.

Come si legge pure nella relazione illustrativa al codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, l'importanza di tale obiettivo deriva dal fatto che “le possibilità di salvaguardare i valori di un'impresa in difficoltà sono direttamente proporzionali alla tempestività dell'intervento risanatore, mentre il ritardo nel percepire i segnali di una crisi fa sì che, nella maggior parte dei casi questa degeneri in vera e propria insolvenza sino a divenire irreversibile”.

Per questo il legislatore ha introdotto la procedura di allerta e composizione assistita della crisi, disciplinata dagli articoli 12 e seguenti. Tra l'altro, con la legge 8 marzo 2019 n. 20, il governo è stato delegato ad emanare uno o più decreti correttivi del codice entro due anni dalla data di entrata in vigore dell'ultimo dei decreti legislativi adottati in attuazione della delega di cui alla legge n. 155/2017.

Pertanto, sia pure con l'avvertenza che il decreto legislativo attuativo della delega di cui alla legge 155/2017 era solamente il D.lgs. 14/2019, istitutivo del codice, era possibile entro due anni dall'agosto 2020 l'adozione di ulteriori disposizioni integrative e correttive del codice da parte del governo, anche alla luce della direttiva 1023/2019 del parlamento europeo e del consiglio, emanata in data 20 giugno 2019, riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, l'esdebitazione e le interdizioni.

Inoltre, con decreto legge 8 aprile 2020 n. 23, convertito con modificazioni dalla legge 2020 n. 40, è stato previsto all'articolo 5 il differimento dell'entrata in vigore del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza alla data del 1° settembre 2021.

La relazione tecnica al D.L. 23/2020 (decreto liquidità) ha illustrato le ragioni del rinvio della normativa sull'allerta e composizione della crisi, legate soprattutto alla nota situazione di emergenza sanitaria che sta interessando l'intero territorio nazionale. Le decisioni prese dal legislatore, sono nell'ottica di garantire la certezza del diritto, con riferimento alla piena applicazione della riforma della disciplina della gestione della crisi e dell'insolvenza, permettendo, da un lato a tutti i soggetti coinvolti di continuare ad operare secondo prassi già consolidate senza dubbi interpretativi e procedurali e dall'altro lato, al sistema economico, di tornare alla normalità quotidiana, rendendolo così in grado di sopportare le conseguenze delle modifiche legislative introdotte dal codice.[7]

Con specifico riferimento alle procedure di allerta e di composizione della crisi, l'articolo 14, comma 1, CCII definisce quelli che sono gli strumenti di allerta. Possiamo avere allerta interna o esterna:

A) l'allerta interna prevede che gli organi di controllo societari, il revisore contabile o la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, abbiano l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, e se sussiste l'equilibrio economico-finanziario ed il prevedibile andamento della gestione, nonché l'eventuale esistenza di fondati indizi di crisi.

La segnalazione deve essere motivata, fatta per iscritto a mezzo PEC o con mezzi che assicurino la prova dell'avvenuta ricezione e deve contenere un termine non superiore a 30 giorni nel quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle soluzioni individuate ed alle iniziative intraprese.

In caso di omessa o inadeguata risposta, o di mancata adozione nei successivi 60 giorni delle misure ritenute necessarie per superare lo stato di crisi, i sindaci e i revisori informano senza indugio l'organismo di composizione della crisi d'impresa (OCRI), fornendo ogni elemento per le relative determinazioni.

La tempestiva segnalazione all'organismo di composizione della crisi da parte dei sindaci e revisori, costituisce causa di esonero dalla responsabilità solidale per le conseguenze pregiudizievoli delle commissioni o azioni successivamente poste in essere dall'organo

amministrativo, che non siano conseguenza diretta di decisioni assunte prima della segnalazione.

Per contribuire alla tempestività delle segnalazioni, gli istituti di credito e gli altri intermediari finanziari, nel momento in cui comunicano al cliente variazioni, previsioni o revoca degli affidamenti, ne danno notizia anche agli organi di controllo societari, se esistenti.

B) L'allerta esterna riguarda diverse imprese prive di merito creditizio o non finanziabili dal sistema bancario, che hanno quindi trasferito il rischio di insolvenza sui creditori pubblici qualificati, omettendo o ritardando il versamento di tributi e contributi. Il legislatore con l'articolo 15 CCI vuole ritrasferire il rischio dal pubblico al privato, ponendo specifici obblighi²⁹ di segnalazioni all'agenzia delle entrate, Inps e agenti della riscossione.

Gli strumenti di allerta, ai sensi dell'articolo 12, comma 4, CCI, si applicano ai debitori che svolgono attività commerciale, escluse le grandi imprese, gruppi di imprese di rilevante dimensione, le società con azioni quotate in mercati regolamentati, le banche, i fondi comuni di investimento, i fondi pensione e altri intermediari finanziari specializzati.

L'articolo 2 della legge in questione definisce alla lettera g) grandi imprese "le imprese che ai sensi dell'articolo 3, paragrafo 4, della direttiva 2013/34/UE del parlamento europeo e del consiglio del 2013, alla data di chiusura del bilancio superano i limiti numerici di almeno due dei tre criteri seguenti:

- a) totale dello stato patrimoniale: 20 milioni di euro;
- b) ricavi netti delle vendite e delle prestazioni: 40 milioni di euro;
- c) numero medio dei dipendenti occupati durante l'esercizio: 250".

La funzionalità degli assetti adeguati alla non ritardata emersione della crisi trova ulteriore conferma nel meccanismo delle misure premiali di cui all'articolo 25, essendo la loro

²⁹ Secondo l'articolo 15 del CCI L'Agenzia delle Entrate, l'Inps e gli agenti della riscossione "hanno l'obbligo, per i primi due soggetti, a pena di inefficacia del titolo di prelazione spettante sui crediti dei quali sono titolari, per il terzo a pena di inopponibilità del credito per spese ed oneri di riscossione, di dare avviso al debitore, all'indirizzo di posta elettronica certificata di cui siano in possesso, o, in mancanza, a mezzo raccomandata con avviso di ricevimento inviata all'indirizzo risultante dall'anagrafe tributaria, che la sua esposizione debitoria ha superato l'importo rilevante di cui al comma 2 e che, se entro 90 giorni dalla ricezione dell'avviso egli non avrà estinto o altrimenti regolarizzato per intero il proprio debito con le modalità previste dalla legge o se, per l'Agenzia delle entrate, non risulterà in regola con il pagamento rateale del debito previsto dall'articolo 3-bis del decreto legislativo 18 dicembre 1997, n. 462 o non avrà presentato istanza di composizione assistita della crisi o domanda per l'accesso ad una procedura di regolazione della crisi e dell'insolvenza, essi ne faranno segnalazione all'OCRI, anche per la segnalazione agli organi di controllo della società."

fruizione subordinata alla tempestività dell'iniziativa dell'organo amministrativo, che a sua volta dipende dall'effettiva idoneità degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

È possibile delineare tre possibili approcci per l'accertamento della crisi, ciascuno dei quali presenta delle potenzialità e dei limiti, ragion per cui, solo nel loro insieme permettono un compiuto apprezzamento della crisi e dei suoi indizi. Tali metodologie sono: l'approccio esterno, l'approccio interno-consuntivo e l'approccio interno-previsionale.

L'approccio esterno si basa su specifiche evidenze dei progressivi inadempimenti da parte dell'impresa. Esso si qualifica come esterno in quanto l'effetto dei comportamenti si riflette nella sfera economica dei creditori terzi rendendolo per questo, osservabile anche dall'esterno. Il peggioramento delle tensioni finanziarie si traduce nella progressione degli eventi che tipicamente discendono dai ritardi nei pagamenti dei fornitori meno strategici, dai relativi solleciti e dalle conseguenti diffide. Peggiora poi con l'omesso versamento di ritenute previdenziali ed erariali, Per arrivare quindi a non rispettare le scadenze in essere nei confronti dei fornitori chiave. Nel caso in cui i finanziatori, in particolare le banche, percepiscano tali difficoltà, le dirette conseguenze non potranno che essere la riduzione e la revoca dei fidi concessi e le richieste di rientro dei finanziamenti.

È da tali premesse che derivano le azioni esecutive da parte dei creditori e il blocco delle forniture essenziali. A questo punto la gestione è ormai compromessa e le istanze di fallimento potrebbero essere già state presentate.

In questa prospettiva la crisi può essere definita come uno degli stadi³⁰ della progressiva insolvenza che si afferma entro la suddetta successione involutiva di eventi.

L'approccio in esame viene supportato dall'evidenza empirica (ritardo di pagamento, domanda di azione esecutiva, ecc.) percepibile anche dall'esterno, mentre la criticità che ne deriva potrebbe essere rappresentata dalla probabile tardiva emersione di una situazione di crisi già sfociata nell'insolvenza.

L'approccio che si basa sui consuntivi contabili elaborati dall'azienda deve essere considerato interno, in quanto l'accertamento trae origine dalle situazioni contabili infrannuali internamente elaborate e che si traducono durante ogni esercizio nella pubblicazione del bilancio. Per tale motivo, entro questo approccio ricadono tutti i modelli, più o meno supportati da rigorosi metodi scientifici, che identificano l'accertamento della

³⁰ QUAGLI A. PANIZZA A. *il sistema di allerta, crisi d'impresa e insolvenza*, 2019, pag. 4 "questo è il terzo stadio della crisi; sicuramente quello che esternalizza la crisi e genera costi per l'impresa in termini di immagine e di oneri".

crisi come un giudizio sulla gravità della situazione finanziaria scaturente dai singoli o più spesso dalle combinazioni di indicatori economico-finanziari.

Il vantaggio basilare di questo approccio è la sua natura evidentemente quantitativa, fondata sull'utilizzo di saldi contabili che consentono di proporre delle soglie numeriche per particolari indicatori oltre le quali l'impresa è definibile in crisi. La disponibilità di bilanci pubblicati, associata alla presenza di basilari competenze aziendalistiche, rende lo stato di crisi accertabile anche dall'esterno.

L'approccio però, risente di due forti limiti: il primo consiste nello stabilire quali debbano essere i valori soglia degli indicatori suddetti; il secondo principale limite dipende dalla natura consuntiva dei dati contabili. Infatti, questi ultimi, riepilogano gli esiti monetari delle operazioni concluse e sono in parte condizionati da criteri valutativi di natura soggettiva.

Il terzo approccio definisce la crisi sulla base dei piani economico-finanziari predisposti dall'imprenditore disponendo di una visione interna dell'impresa, che permetta di compiere delle previsioni. I piani espongono la futura dinamica gestionale dell'impresa e non sono fondati, come accade per l'approccio interno-consuntivo.

Si può percepire che, definendo la crisi come probabilità futura di insolvenza, tale approccio sia quello più logico in quanto orientato alla valutazione contabile del momento futuro in cui l'azienda diverrà insolvente.

L'approccio interno previsionale tuttavia, presenta anche esso degli elementi di criticità. Un'ottica previsionale è una gestione manageriale non ancora diffusa in tutte le realtà aziendali; molte imprese, non necessariamente di medie o piccole dimensioni, sviluppano dei budget solo economici e con orizzonti temporali raramente superiori al termine dell'esercizio successivo. In questo senso, la nuova legge sull'allerta della crisi, impone alle imprese un maggior ricorso ad una visione orientata al futuro (*looking forward*).

Il secondo elemento di criticità deriva dalla circostanza che i piani previsionali possono essere inattendibili, anche se elaborati in buona fede nell'ipotesi che la gestione futura sia migliore di quanto un'analisi critica possa facilmente rilevare.

Dai tre approcci descritti, quello interno previsionale sembrerebbe il più vicino alla definizione di crisi data dal codice che l'articolo 2, comma 1, lett a) definisce: "lo stato di difficoltà economico finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate"

anche la dottrina aziendalistica sembrerebbe allinearsi a questa definizione che il nuovo codice della crisi e dell'insolvenza esprime. Infatti, il Quagli ha definito la crisi come « la sistematica incapacità dei flussi di cassa reddituali attuali e prospettici di fronteggiare l'adempimento delle obbligazioni assunte e pianificate tramite il normale andamento gestionale³¹».

Il riferimento alla normale gestione, significa che l'insolvenza prospettica implica la situazione di crisi, malgrado siano ancora esperibili azioni straordinarie per fronteggiarla. In tal senso è ovvio che il concetto di crisi non preclude la possibilità per l'azienda di ritenere di poter fronteggiare l'eventuale insolvenza attraverso la dismissione di parte della struttura patrimoniale dell'impresa.

³¹ QUAGLI, A, *Il concetto di crisi d'impresa come incontro tra la prospettiva aziendale e quella giuridica* in «Crisi d'impresa e fallimento», 2016.

2. L'elaborazione dei modelli di organizzazione ed amministrazione

2.1 I modelli organizzativi teorici

L'attenzione agli assetti organizzativi non rappresenta certo una novità nel diritto commerciale. Già nel Codice civile del 1942 all'articolo 2082 c.c. veniva definito imprenditore "chi esercita professionalmente un'attività economica organizzata", statuendo quindi, la presenza di un'organizzazione all'interno di un'attività economica imprenditoriale. Esistono anche altre leggi speciali che hanno fatto e fanno riferimento allo stesso principio; si pensi all'ordinamento delle società italiane con azioni quotate in borsa (D. lgs. 58/1998), in cui si fa riferimento al principio di "adeguatezza della struttura organizzativa della società... del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile"; anche la normativa che regola la responsabilità penale della persona giuridica (D. lgs. 231/2001) in cui un ruolo cruciale viene riconosciuto alla necessità di adottare un modello organizzativo idoneo a prevenire la commissione di uno dei reati presupposto previsti dalla legge (articoli 24 ss.).

Gli assetti organizzativi aziendali riscontrabili oggi replicano schemi teorici formulati parecchi anni fa, che mantengono una concreta validità operativa.

La dottrina aziendalistica per organizzazione intende la scienza della divisione e del coordinamento tra attività economiche distinte e interdipendenti, al fine di assicurare l'efficacia e l'efficienza nella combinazione delle risorse³². Organizzare è quindi un concetto che integra il trovare le modalità più adeguate a dividere il lavoro in compiti distinti, con l'implementazione di meccanismi atti a coordinare le parti con cui si è diviso il lavoro, in rapporto con un certo ambiente esterno.

L'elemento primario è la definizione dell'obiettivo strategico di fondo dell'organizzazione, attraverso l'analisi degli ambienti economico-politico, legislativo, sociale e culturale e dei mercati di riferimento. Tale obiettivo strategico dipende dalla storia dell'organizzazione, dall'ambiente, dalle strategie aziendali e dalle risorse disponibili.

Per poter incidere sull'organizzazione occorre individuare le variabili influenzanti, quelle analizzabili e le variabili di intervento. Tra i vari modelli per evidenziare le componenti dell'organizzazione si ricordano alcuni modelli organizzativi.

Il primo, il modello semplificato di Leavitt (1964) individua quattro componenti ritenute critiche per l'organizzazione che sono: le persone, i compiti, la strategia e la tecnologia. In questo primo modello non c'è un collegamento diretto tra strategia e organizzazione.

³²DE VITA. P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli, Torino, 2008.

Nel 1980, partendo dal modello di Leavitt, Galbraith predispone un modello più completo, dove le componenti ritenute critiche per l'organizzazione sono messe in relazione alla strategia aziendale, proprio partendo dall'assunto che la strategia aziendale imponga determinati obiettivi che si traducono in compiti da eseguire. I compiti, essendo collegati alle altre quattro variabili definite da Leavitt mettono la strategia in interdipendenza con l'intero modello.

Successivamente nel 1982, Pascale e Athos apportano il loro contributo, configurando il modello delle "7S", secondo il quale il successo aziendale è collegato alla coerenza tra le sette variabili individuate; per gli autori un'organizzazione è vincente se riesce a ottimizzare questi sette elementi, mantenendone l'armonia e la coerenza reciproca.

Le 7S sono:

- struttura: il modo in cui un'azienda è organizzata e le relazioni tra le sue entità (dipartimenti, filiali, ecc.);
- sistemi aziendali: i componenti che costituiscono il sistema di un'azienda (il sistema informativo, le infrastrutture, i processi, le funzioni);
- stile direzionale: si intende la cultura dell'azienda e il modo con cui la direzione agisce;
- staff: i processi di reclutamento e incentivazione del personale;
- capacità: le competenze dei singoli dipendenti che nell'insieme rendono unica l'organizzazione (tecniche come la progettazione, trasversali come la capacità di comunicare);
- strategia: la strategia si compone dell'obiettivo che l'impresa vuole ottenere e delle azioni che intende svolgere per raggiungere l'obiettivo);
- valori aziendali condivisi: i valori condivisi e il modo di fare che guidano fin dal principio un'azienda.

Nel tempo si sono susseguiti diversi tentativi di codificare il modo di fare organizzazione, cioè di trovare delle regole esplicative per la comprensione del funzionamento delle organizzazioni e quindi, per la loro ottimale progettazione ed implementazione. Le attuali strutture organizzative aziendali, riflettono un mix tra tutti gli spunti operativi che le varie scuole di pensiero in tema di organizzazione, hanno apportato ed apportano in una continua dialettica tra teoria e prassi.

Il problema fondamentale per ogni organizzazione è quello di definire la propria struttura in relazione agli obiettivi, all'ambiente esterno, alle risorse disponibili.

Vari sono i modelli proposti dalla teoria dell'organizzazione per l'identificazione e la progettazione del tipo di struttura. Uno dei modelli che identifica e progetta il tipo di struttura organizzativa è senz'altro il modello di Mintzberg, che si fonda sull'evoluzione relativa dei rapporti tra i gruppi che compongono l'organizzazione.

Il lavoro svolto da Mintzberg negli anni '80 può essere considerato il più importante in questo ambito, poiché oltre all'analisi delle forme di coordinamento, ha sviluppato anche un modello che indica i vincoli e le regole da seguire nella progettazione delle strutture interne delle organizzazioni.

L'autore ha individuato cinque modelli complessi, ovvero cinque forme di coordinamento organizzative, ma comunque egli sostiene che non esista una forma di coordinamento migliore a priori; questa deve essere scelta in base alle caratteristiche dell'organizzazione e dell'ambiente in cui essa opera.

Per essere efficaci le organizzazioni devono raggiungere una certa armonia e coerenza interna e allo stesso tempo anche una coerenza con i fattori situazionale o contingenti esterni.

Il modello delle cinque configurazioni organizzative illustra differenti strutture organizzative determinate da particolari caratteristiche (età, dimensioni, gerarchia, coordinamento) che le rendono esemplari nel loro funzionamento³³. Queste configurazioni sono:

- struttura semplice: tipica delle organizzazioni giovani, di piccole dimensioni e con una gerarchia informale che fa uso di supervisione diretta. La struttura semplice gode di un'ampia flessibilità, ma è destinata a formalizzarsi con l'espandersi dell'organizzazione. La supervisione diretta è il coordinamento più elementare; una persona responsabile del lavoro dà ordini e controlla le azioni della parte operativa dell'organizzazione. Questo meccanismo di coordinamento non ha bisogno di burocrazia, né di organi di staff. Il coordinamento avviene tramite una persona che assume la responsabilità del lavoro di altri dando loro ordini e controllando le loro azioni;
- burocrazia meccanica: il ruolo fondamentale è rivestito da tecnici (tecnostruttura) e l'obiettivo è la standardizzazione delle operazioni. La specializzazione è sia verticale che orizzontale. La struttura è stabile e caratterizzata da bassa capacità di

³³BONAZZI G., *Storia del pensiero organizzativo. 14ª edizione riveduta ed ampliata*, Franco Angeli, 2008.

adattamento. Struttura tipica di aziende mature ed espanse. La sua dipartimentalizzazione si fonda sulle funzioni operative. I meccanismi di coordinamento basati sulla standardizzazione si sostanziano in una omogeneizzazione dei processi di lavoro. Vengono definite da un attore organizzativo con delle specifiche competenze, procedure standard per regole che devono essere seguite nel caso si verificano determinati problemi, che vengono quindi codificati;

- burocrazia professionale: come la burocrazia meccanica, è altamente specializzata, ma unicamente in termini orizzontali. L'obiettivo è la standardizzazione delle capacità lavorative, e le dimensioni sono ampie ai piani bassi della struttura. Il livello di formalizzazione è inferiore a quello della burocrazia meccanica, e la divisione in dipartimenti può avvenire sia sulla base della loro funzione operativa, sia per il loro ruolo nel mercato;
- soluzione divisionale: Il raggruppamento delle attività è in base al mercato o al prodotto; tale struttura privilegia la specializzazione del lavoro e delle attività economiche in funzione dell'output. Anche in questo caso la divisione è un'unità che gode di autonomia economica. Le comunicazioni sono formali ed i rapporti personali sono limitati. Si lascia piena autonomia agli attori organizzativi sulle regole e le procedure da seguire;
- adhocrazia: Essa è una forma di organizzazione flessibile, adattabile e informale che è definita da una mancanza di struttura formale che impiega team multidisciplinari specializzati raggruppati per funzioni. Funziona in modo opposto ad una burocrazia. Con questo meccanismo viene specificato il tipo di formazione richiesto per eseguire il lavoro. Si può pensare per esempio ad ospedali dove ogni professionista, solitamente molto specializzato, svolge il proprio lavoro in autonomia, mantenendo il controllo sullo stesso. Si opera a diretto contatto con il pubblico ed in base alle esigenze dell'utente viene stabilito quale programma standard viene utilizzato.

Un altro modello organizzativo per identificare e progettare un tipo di struttura è il modello tradizionale. La struttura organizzativa è fondamentale per capire come suddividere il lavoro in mansioni, posizioni, responsabilità e gerarchie.

L'analisi delle strutture organizzative proposte dall'approccio tradizionale comprende quattro tipi di strutture: la struttura funzionale, la struttura divisionale, la struttura del progetto e la struttura a matrice.

Nella struttura funzionale l'azienda è suddivisa in aree omogenee per ambito di attività (amministrazione, acquisti, produzione, vendite, ecc.) e si cerca di raggiungere elevati livelli di efficienza attraverso una forte specializzazione dei ruoli e riducendo i costi di struttura.

Con la crescita dimensionale dell'azienda, l'imprenditore non riesce più a prendere tutte le decisioni e ad effettuare autonomamente il controllo dell'intera organizzazione e quindi devono essere create delle unità organizzative specializzate, mediante la riunione di gruppi di persone dotate di competenze comuni, alle quali viene affidato il raggiungimento di un determinato obiettivo.

L'azienda si sviluppa in due dimensioni: quella orizzontale (divisione del lavoro, specializzazione delle mansioni, formazioni di unità organizzativa) e una dimensione verticale che introduce uno o più livelli gerarchici tra i vertici strategici e il *top management*.

Nella struttura divisionale l'azienda viene segmentata interamente in funzione di una dimensione di business (linea di prodotto/servizio, area geografica di produzione, mercato); ogni divisione al suo interno solitamente presenta una struttura di tipo funzionale.

La struttura funzionale è basata su un criterio di specializzazione per tecniche, invece con la struttura divisionale, tale criterio viene abbandonato, a favore di quello per prodotto o per mercato. L'adozione di tale struttura è frequente in caso di più linee di prodotto o in presenza di mercati molto differenziati e di dimensioni rilevanti. Quando si adotta una struttura di questo tipo, la logica di progettazione è basata sugli output, scegliendo tra diversi criteri quello che coglie le diversità più rilevanti e significative.

Il criterio di specializzazione può essere individuato nel prodotto, nell'area geografica nel mercato; gli elementi che caratterizzano una struttura divisionale sono essenzialmente due: la creazione di unità quasi indipendenti che operano come se fossero delle imprese autonome e il decentramento decisionale, il quale implica l'attribuzione di deleghe di responsabilità ai direttori delle divisioni.

La struttura per progetto (funzione del ruolo assunto dal project manager) si crea quando oltre a svolgere l'attività primaria, l'unità organizzativa svolge anche attività specifiche non ripetitive, oppure ha come attività primaria lo svolgimento di simili attività e nasce l'esigenza di coordinare, programmare e controllare tali attività.

L'azienda viene segmentata in funzione dei progetti posti in essere e svolti da unità preposte. Quando le aziende che adottano una struttura gerarchico-funzionale, aumentano

notevolmente di dimensione o ampliano il loro portafoglio prodotti, o si trovano a competere in un mercato caratterizzato da una forte complessità, i meccanismi di coordinamento tradizionali non sono più sufficienti. Si ricorre allora in questi casi, a modelli strutturali che pur conservando la specializzazione funzionale, consentono la gestione di altre dimensioni rilevanti mediante la creazione di appositi organi che affiancano la configurazione tradizionale, in particolare, il project manager è dotato di autorità formale, ma non può imporre le sue decisioni all'interno delle aree di competenza delle direzioni funzionali.

In ultimo vi è la struttura a matrice dove il project manager condivide la responsabilità con i diversi responsabili funzionali che reperiscono e sviluppano le risorse da rendere disponibili al product manager. Questa struttura può essere considerata un'evoluzione della struttura per progetti. Come afferma Galbraith, "se viene adottata la struttura funzionale, i progetti subiscono ritardi; se invece viene scelta l'organizzazione per progetto, le tecnologie sono meno sviluppate. La struttura a matrice cerca di conseguire i benefici di entrambe le forme"³⁴.

2.2 Il modello 231 come espressione di un adeguato assetto organizzativo

Il richiamo fatto nel precedente paragrafo, ci fa comprendere i motivi per cui il concetto di adeguatezza del sistema organizzativo non venga mai espressamente definito dal legislatore. Ecco perché la normativa³⁵ si limita ad individuare criteri di massima (... "Devono essere adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa"...) ma non vengono previsti riferimenti espliciti a modelli o prassi.

La complessità delle organizzazioni aziendali, unita alla necessità che gli schemi organizzativi possano velocemente variare in funzione dei contesti ambientali e competitivi, si conciliano male con un'imposizione deterministica di un modello organizzativo.

³⁴ GALBRAITH J. R. *Matrix organisation designs: How to combine functional and project forms*, Business horizons, 1971, pp 29-40.

³⁵ Art. 2381, comma 5, Codice civile.

Pur in presenza di diverse definizioni, una base di riferimento comune del concetto di assetto organizzativo può essere individuata nel preciso e dettagliato sistema di funzioni, poteri, deleghe di firma, procedure e processi decisionali in cui viene strutturata internamente l'azienda; quindi un sistema idoneo ad individuare con chiarezza compiti e responsabilità dei soggetti coinvolti nella gestione dell'impresa.

In linea con tale base di riferimento comune, il consiglio Nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili individua in via generale quali sono i requisiti di un assetto organizzativo per poterlo definire adeguato, sotto il profilo della prevenzione della crisi e della gestione della crisi stessa quando questa si sia manifestata e il *management* abbia deciso di ricorrere ad uno degli strumenti che il nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza mette a disposizione.

I requisiti di un assetto organizzativo adeguato sono:

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

Ai fini della valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, notevole importanza assume la verifica della corrispondenza fra la struttura decisionale aziendale e le deleghe depositate presso il registro delle imprese. Similmente, assume rilevanza la presenza di piani strutturati di formazione del personale dipendente³⁶.

È chiaro che strutturare in concreto un assetto organizzativo, al fine di soddisfare il criterio dell'adeguatezza in funzione delle sue dimensioni e natura, sia una scelta gestoria, e come tale, connotata di insindacabilità nei limiti in cui questa non sia fin dall'origine distinta da

³⁶CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, norma 3.5., *Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo*, aprile 2018.

imprudenza oggettiva, in relazione al quadro di riferimento e in base alla diligenza richiesta dalla natura dell'incarico³⁷.

La scelta della struttura organizzativa e le relative responsabilità in caso di inadeguatezza sono parametrize allo standard di diligenza richiesto all'organo amministrativo. La norma attualmente in vigore considera lo standard alla diligenza richiesta dalla natura dell'incarico, ovvero ad una diligenza per l'appunto professionale da valutarsi, come stabilito dall'articolo 1176 c.c. avendo riguardo alla natura dell'attività esercitata. La diligenza professionale configura un grado superiore rispetto a quello medio (legato ad un dato contesto storico e in relazione al grado di sviluppo della società in quel momento) ed è graduata in relazione alla natura dell'attività che muta in ragione al parametro di riferimento più o meno ampio che si debba considerare. Per esempio, il grado di cura, attenzione, applicazione richiesto ad un amministratore di una piccola società industriale sarà minore rispetto al grado di professionalità richiesto all'amministratore di una multinazionale.

L'adeguatezza si rileva quindi in proporzione alle caratteristiche, alle dimensioni, alla rischiosità ed alla complessità dell'attività svolta; ciò implica che non esiste una definizione universale di adeguati assetti organizzativi, ma essa dovrà essere di volta in volta relativizzata rispetto al caso concreto e considerando le direttive che il CNDCEC ha elaborato.

Sotto il profilo dimensionale si rileva la distinzione tra società quotate e non e nell'ambito di queste, tra le aperte al mercato del capitale di rischio e quelle non esposte ai mercati finanziari. La quotazione della società implica infatti, l'adozione di un sistema dei controlli interni caratterizzato dalla necessaria presenza del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari (articolo 154 bis t.u.f.) e dell'*internal audit* (articolo 149 e 123 bis t.u.f.), cui si aggiungono il presidio organizzativo sulle operazioni con parti correlate (regolamento Consob 17221/2010) e pur se non sempre obbligatoriamente, bensì in ragione del tipo di attività esercitata e della sua dimensione, le ulteriori funzioni di

³⁷ in tal senso depone il consolidato orientamento giurisprudenziale in materia secondo cui non è invocabile il principio di insindacabilità delle scelte gestorie nel caso in cui gli amministratori abbiano omesso le attività di verifica e di acquisizione delle informazioni necessari o utili per il tipo di decisioni da assumere, con ciò dimostrando che si configura una condotta negligente anche nelle modalità con cui viene presa una decisione, Cass. 12 febbraio 2013, n. 3409.

conformità (*compliance*), gestione del rischio (*risk management*) e sicurezza (*security*), con i relativi problemi di coordinamento tra le molteplici attribuzioni³⁸.

Nella prassi operativa è probabile che il tema degli assetti organizzativi adeguati si risolva, nella maggior parte dei casi, con l'adozione anche da parte delle società di diritto comune, di presidi organizzativi tipici delle società quotate o di diritto speciale, opportunamente adattati nei contenuti operativi alla diversa attività svolta e temperati, quanto al dimensionamento e dalle modalità di implementazione, dal principio della proporzionalità.

In relazione al diverso versante della natura dell'impresa esercitata, aspetto che interferisce con il modo significativo, con il tipo di attività svolta, e quindi, con l'oggetto sociale, le funzioni citate in precedenza che costituiscono, per le società che operano in ambito bancario, finanziario e assicurativo, un vincolo organizzativo espressamente imposto dai regimi settoriali e dalle regolamentazioni secondarie.

Nel loro complesso tali discipline individuano una serie di funzioni interne il cui corretto sviluppo consente una più efficiente gestione della società e la tempestiva rilevazione delle anomalie operative. Esse quindi svolgono un ruolo che va oltre lo stretto ambito delle società di diritto speciale, proponendo modelli organizzativi interni dell'attività sociale adottabili anche dalle società di diritto comune o da cui le stesse possono trarre orientamento e spunto, in ragione della complessità organizzativa e del tipo di attività svolta³⁹.

La costruzione di un modello organizzativo che possa essere considerato idoneo rappresenta un procedimento complesso che richiede diverse attività, le quali dovranno essere svolte tenendo conto dei requisiti e principi sopra richiamati.

Sotto altri profili il tema dell'adeguatezza sembra poi degradare da dovere ad onere. Accade ad esempio in materia di responsabilità organizzativa degli enti *ex* D.lgs. 231/2001, il cui articolo 6 lega all'efficacia esimente della sanzione a carico della società, l'adozione e l'efficace attuazione di modelli organizzativi idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi.

Il D.lgs. 231/2001 introdotto nell'ordinamento italiano un regime di responsabilità a carico delle persone giuridiche per la commissione di una serie di reati da parte dei soggetti apicali

³⁸MERUZZI G., *L'adeguatezza degli assetti in AA.VV., assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli, Bologna, 2016.

³⁹IRRERA M., *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Giuffrè, 2005, cit. p. 97.

o dei dipendenti, con conseguenze rilevanti anche sugli stessi enti, potenzialmente assoggettabili a sanzioni amministrative pecuniarie anche molto onerose e in taluni casi, interdittive.

L'impianto normativo, nato sulla scia di una tendenza internazionale diretta alla prevenzione e repressione della *Corporate criminality*, è teso a stimolare la creazione di una struttura di *corporate governance* e di meccanismi di controllo che consentono alle imprese di mitigare il rischio di commissione degli illeciti previsti.

In tema di adeguati assetti organizzativi, si può affermare che i modelli organizzativi ex D.lgs. 231/2001 sono ormai ascritti sistematicamente a quelle norme del diritto societario ed in particolare al terzo e al quinto comma dell'articolo 2381 c.c. e dall'articolo 2403 c.c., che sanciscono il principio di "adeguatezza nel governo societario"⁴⁰.

L'adozione di un modello organizzativo idoneo e l'istituzione dell'organismo di vigilanza costituisce senza dubbio un onere, ovvero una libera scelta da cui dipende la possibilità di beneficiare dell'esimente questione. Ma l'onere costituisce, se riguardato sotto il profilo del criterio dell'adeguatezza degli assetti, un preciso dovere in capo agli amministratori. Ove l'attività svolta sia tale, per dimensione e per natura da esporre la società ad un concreto rischio di commissione di uno dei reati presupposto previsti dalla legge, gli amministratori saranno tenuti, proprio in ragione del dovere di predisporre gli assetti adeguati, ad adottare un modello organizzativo idoneo a prevenire la commissione e ad affidare l'osservanza ad un organismo a tal fine è costituito, o all'organo con funzione di controllo della società (articolo 6, comma 2 e 4 bis, D.lgs. 231/2001).

Il termine Modello Organizzativo, o più precisamente Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (MOGC) è utilizzato nell'ordinamento giuridico italiano nell'ambito delle disposizioni del D.lgs. 231/2001. Il decreto recante la "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica", in attuazione della legge delega n. 300/2000, ha introdotto in Italia la responsabilità diretta delle aziende, in sede penale, per i reati commessi nell'interesse o a vantaggio delle stesse.

Il presupposto essenziale per l'applicazione del decreto è che gli illeciti siano commessi nell'interesse o a vantaggio delle aziende da parte di soggetti in posizione apicale o soggetti

⁴⁰ CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l'attività dell'organismo di vigilanza e prospettive di revisione del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, 2019 p. 5.

in posizione subordinata. Sono considerati soggetti apicali le persone che rivestono funzioni di rappresentanza di amministrazione o direzione dell'ente o di una sua unità organizzativa dotata di autonomia finanziaria e funzionale, che svolgono, anche di fatto, la gestione e il controllo dell'ente stesso.

Il decreto prevede espressamente che, a determinate condizioni, l'azienda possa essere esente da responsabilità. In particolare, laddove il reato sia commesso da soggetti in posizione apicale, la responsabilità amministrativa dell'azienda sarà esclusa (articolo 6 e articolo 7 del decreto) se essi provano la sussistenza di tutte queste condizioni:

- hanno adottato ed efficacemente attuato modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi, prima della commissione del reato;
- Le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e gestione;
- il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento è stato affidato ad un organismo dell'impresa, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo (Organismo di Vigilanza e Controllo, OdV);
- non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'OdV.

Se il reato sia commesso da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza dei soggetti azione apicale, la responsabilità dell'azienda sussiste nel caso in cui la commissione del reato sia stata resa possibile dall'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza che i soggetti apicali hanno verso tali persone. Si prevede però, all'articolo 7, comma 2, del decreto, che "in ogni caso, è esclusa l'inosservanza degli obblighi di direzione e vigilanza se l'impresa, prima della commissione del reato, ha adottato ed efficacemente attuato un modello di organizzazione, gestione e controllo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi".

La responsabilità dell'azienda è infine esclusa se gli autori del reato hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi (articolo 5, comma 2, del decreto).

Affinché un modello risulti adeguato, è necessario:

- individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi i reati;
- prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire;

- individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie al fine di mitigare il rischio di commissione di alcuni illeciti, con particolare riferimento ai reati di corruzione;
- affidare il compito di vigilare sul funzionamento, l'osservanza e l'aggiornamento del Modello ad un organismo, nei confronti del quale è necessario prevedere specifici obblighi di informazione;
- introdurre un sistema disciplinare in grado di sanzionare il mancato rispetto delle misure organizzative previste dal MOG.

Lo svolgimento di alcune delle attività di costruzione del modello in questione, si fonda in maniera consistente su principi più generali di *corporate governance* e valutazione dei rischi (*risk assessment*), da adottare in una specifica "ottica 231", così che tutte le operazioni siano finalizzate ed impostate in base ai criteri del D.lgs. 231/2001 ed alle relative esigenze di tutela dell'Ente. Soprattutto per ciò che concerne l'analisi dei rischi infatti, essa deve essere interpretata traslando la prospettiva di analisi dei pericoli inerenti alla mera efficacia ed efficienza delle operazioni, alla possibilità di commissione di uno dei reati contenuti nell'articolo 24 ss. l'orientamento alla logica del decreto richiede che siano sottoposti alla valutazione tutte le strutture aziendali, in relazione agli elementi che possono dare luogo alla responsabilità prevista dal D.lgs. 231/2001, con l'obiettivo di individuare le possibilità di commissione di un eventuale illecito e quindi, di integrare uno dei reati specificatamente richiamati, commesso nell'interesse o a vantaggio dell'ente.

Si descrivono le fasi attraverso le quali può essere data concreta attuazione alla costruzione del modello, di norma coordinato dall'OdV nominato dal consiglio di amministrazione della società, se non effettuato direttamente dallo stesso.

La prima fase è il check-up aziendale che consente di pervenire ad un sufficiente grado di conoscenza generale dell'ente, allo scopo di individuare gli aspetti che saranno oggetto di approfondimento e di specifico esame nelle fasi successive. In particolare, l'analisi in questione, volta all'acquisizione della documentazione necessaria, nonché ad una prima individuazione delle attività sensibili e dei fattori di rischio, dovrebbe riguardare i seguenti elementi:

- documentazione rappresentativa e descrittiva della struttura organizzativa, della *corporate governance*, dei dati dimensionali, del tipo di attività svolta e delle aree di business;
- nel caso di gruppi societari, informazioni che precisino il ruolo della società nell'ambito del gruppo e i rapporti della stessa con le altre entità collegate ad essa,

soprattutto per i processi distributivi o per le attività in concessione; in particolare va verificata la presenza di contratti che regolino i rapporti intra gruppo e le responsabilità di ogni compagine societaria;

- codici etici e di comportamento, norme di autodisciplina, compliance programs che costituiscono la codificazione dei valori e delle regole dell'ente;
- è opportuno che le sessioni di lavoro per l'acquisizione del materiale delle informazioni predette siano tracciati in verbali o note condivise con il management incontrato o intervistato. Verrà quindi colta sia l'opportunità di tracciare e comprovare il lavoro svolto che di fornire utili supporti a carattere informativo inerenti ai rischi aziendali verso i responsabili delle strutture oggetto di assessment.

In relazione a quanto sopra esposto e ai contenuti delle *best practices*, si può indicare che l'assetto organizzativo dell'azienda è costituito dalla struttura organizzativa e dai sistemi operativi che guidano il comportamento delle persone che fanno parte dell'organizzazione (pianificazione e controllo, informazione, gestione del personale).

La struttura organizzativa è definita come la configurazione unitaria e coordinata degli organi aziendali e degli insiemi di compiti e di responsabilità assegnati a ciascun organo. È la risultante delle misure mediante le quali il lavoro è diviso, ordinato e coordinato all'interno di un sistema organizzativo. Si esplicita principalmente con organigrammi, ovvero rappresentazioni grafiche formali della struttura organizzativa in un certo momento storico, che descrivono la distribuzione dei livelli di responsabilità gerarchica e il numero degli stessi esistenti in un'azienda. È articolato in forme geometriche per rappresentare le posizioni organizzative e in linee che formalizzano le relazioni.

Un altro elemento che definisce la struttura aziendale è il mansionario. Il mansionario è la descrizione analitica dei compiti assegnati ad una determinata posizione; esplicita dei contenuti organizzativi offrendo una maggior chiarezza sui confini delle attività e delle responsabilità associate a ciascuna posizione⁴¹.

Infine, per determinare una struttura organizzativa è bene definire le procedure. Queste definiscono una serie di operazioni cui attenersi per raggiungere un determinato scopo, con la finalità di allineare le azioni e i comportamenti degli operatori.

Uno dei principali presidi di prevenzione rispetto alla commissione di illeciti è rappresentato dalla presenza di un codice etico, volto a diffondere all'interno dell'ente, un clima culturale che dissuade dal porre in essere condotte che possono dare luogo a reati.

⁴¹ SALVEMINI S., *Organizzazione aziendale*, Egea, Milano, 2017, p. 382.

All'interno del codice devono essere esplicitati gli impegni e le responsabilità morali nella conduzione degli affari e delle attività gestionali svolte da soggetti che agiscono in nome e per conto dell'organizzazione (amministratori, dipendenti, consulenti, ecc.), nella relazione con tutti gli *stakeholders* dell'ente (clienti, fornitori, collaboratori, azionisti).

È possibile definire un codice etico "tipo" individuando alcuni elementi/sezioni in cui esso può articolarsi⁴²:

- premessa, in cui si delinea la visione etica dell'ente e le modalità con le quali vuole conseguire la propria *mission*;
- destinatari e perimetro di applicazione, in relazione ai soggetti tenuti ad osservare i principi, gli obiettivi e gli impegni previsti dal codice etico;
- principi etici che stabiliscono i comportamenti da tenere e i doveri da rispettare nei confronti dei portatori di interessi;
- norme di comportamento e rapporti con gli stakeholders, il cui obiettivo è evitare condotte devianti, che possono estrinsecarsi in divieti e standard ai quali l'organizzazione deve adeguarsi;
- attuazione, controllo e diffusioni, essenziali al fine di far rispettare i principi e gli standard etici all'interno e all'esterno dell'ente, garantendone l'efficacia nel tempo;
- meccanismi disciplinari, o la previsione di sanzioni connesse ai casi di violazione delle regole di comportamento indicate nel codice.

Le procedure e i vincoli, contenuti nel codice etico devono considerarsi alla stregua di obbligazioni contrattuali assunte dal prestatore di lavoro ai sensi dell'articolo 2104 c.c. E' opportuno ricordare che la vigilanza sul rispetto del codice etico non sempre è di stretta competenza dell'organismo di vigilanza; qualora fosse nominato vi potrebbe essere un organo dedicato (comitato etico) alla verifica di conformità dei comportamenti al codice etico. Sarà necessario un raccordo di questo organo con l'OdV nel caso le violazioni possano interessare anche la materia della responsabilità amministrativa degli enti.

Un punto qualificante nella costruzione del modello è costituito dalla previsione di un adeguato sistema sanzionatorio per la violazione delle norme del Codice etico, nonché delle procedure previste dal modello. Infatti, per valersi dell'efficacia esimente del modello, l'ente deve assicurarsi che questo sia adottato, ma anche efficacemente attuato.

⁴² CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI ED ESPERTI CONTABILI, *Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l'attività dell'organismo di vigilanza e prospettive di revisione del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, 2019 p. 26.

L'efficace attuazione esige tra l'altro, l'adozione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel modello, tanto nei confronti dei soggetti azione apicale, quanto verso i soggetti sottoposti all'altrui direzione.

Considerata la centralità del sistema disciplinare ai fini dell'efficace funzionamento dei modelli organizzativi, è fondamentale tracciare le coordinate per la costruzione di un adeguato sistema disciplinare. L'inosservanza delle misure previste dal modello organizzativo deve attivare il meccanismo sanzionatorio previsto da quest'ultimo, a prescindere dall'eventuale instaurazione di un giudizio penale per il reato eventualmente commesso. Anzi, un modello potrà dirsi attuato in modo efficace solo quando l'azione dell'apparato disciplinare si attiva per contrastare comportamenti prodromici al reato.

Infatti, un sistema disciplinare volto a sanzionare comportamenti che costituiscono reati, finirebbe per duplicare inutilmente le sanzioni imposte dall'ordinamento statale. Invece, ha senso prevedere un apparato disciplinare, se questo opera come presidio interno all'impresa, che si aggiunge e previene l'applicazione di sanzioni da parte dello Stato. Il sistema disciplinare completa e rende effettivo il modello organizzativo, il cui fine è evitare che vengano commessi reati, non reprimerli quando siano già stati commessi.

Al contempo, la decisione di applicare una sanzione, soprattutto se espulsiva, senza attendere il giudizio penale, comporta un rigoroso accertamento dei fatti, ferma restando la possibilità di ricorrere all'Istituto della sospensione cautelare quanto tale accertamento sia particolarmente complesso.

Se il sistema disciplinare ha una funzione essenzialmente preventiva, è opportuno che esso contempli una pluralità di sanzioni, graduate in ragione della gravità delle violazioni accertate. Il modello dovrebbe cioè, individuare nel dettaglio le misure disciplinari cui si espone chiunque non osservi le misure organizzative adottate, ricollegando a ciascuna violazione o gruppo di violazioni le sanzioni applicabili, in una prospettiva di gravità crescente.

Infine, si possono anche prevedere, accanto alle sanzioni disciplinari, meccanismi premianti riservati a quanti coopereranno alla fine dell'efficace attuazione del modello, per esempio denunciando comportamenti individuali devianti, attraverso la regolazione dei sistemi di *whistleblowing*. Spesso infatti, quando si intende promuovere il rispetto delle regole, la prospettazione dei vantaggi derivanti dalla loro osservanza può risultare più efficace della minaccia di conseguenze negative per la loro violazione.

La seconda fase per la costruzione del Modello di Organizzazione è il *risk assessment* in ottica 231. La mappatura dei rischi dei processi aziendali consente di individuare, con particolare dettaglio, i comportamenti maggiormente a rischio da cui possa discendere la responsabilità amministrativa trattata dal D.lgs. 231/2001. Il processo indirizza anche continue azioni di miglioramento e di rafforzamento delle misure preventive alla commissione dei reati di ambito del 231, in quanto necessita di una costante attività di *follow-up* e aggiornamento.

Volendo fornire indicazioni di massima relative agli scopi e alle fasi di cui si compone il processo di risk assessment, si deve provvedere ad identificare, attraverso analisi documentali e incontri con i responsabili delle strutture, le aree a rischio di potenziale commissione dei reati, le fattispecie di reato astrattamente applicabili e le modalità di commissione relative alla specifica attività, i controlli esistenti, le aree di miglioramento e i suggerimenti per il superamento delle aree di miglioramento identificate.

Precisa dovrà essere la descrizione dei punti di controllo specifici, in quanto consentono di fornire un sufficiente esame preventivo di comportamenti a rischio reato notevolmente estesi in questi anni. Il legislatore, rispetto alle poche fattispecie penali rilevanti in ambito di responsabilità amministrativa degli enti informati al momento dell'emanazione del decreto nel 2001, ha progressivamente integrato l'elenco, intervenendo sugli articoli 24 e 25 del decreto, giungendo ad oltre 150 illeciti considerati attualmente.

Lo scopo di questa attività è quello di accertare la presenza ed il funzionamento di opportuni presidi che possono garantire la conformità dell'attività svolta alla normativa vigente in materia di responsabilità amministrativa degli enti e in particolare, è opportuno verificare la presenza di regole formali che definiscono i ruoli e le responsabilità relative ai processi analizzati oltre che opportune modalità di tracciamento e di ricostruzione dei processi decisionali. Inoltre, è bene delineare le policy aziendali di gestione e prevenzione dei conflitti di interesse.

Un assetto organizzativo soddisfa la propria funzione di consentire il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa con l'utilizzo equilibrato delle risorse, quando permette la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di rischio aziendale e ne consente la corretta gestione e il costante monitoraggio.

Tali caratteristiche sono assicurate all'interno del modello dal sistema di controllo interno e di gestione dei rischi che costituiscono un elemento centrale e intrinsecamente connesso con un adeguato sistema di governo dell'impresa. La rilevanza del sistema di controllo

interno è ulteriormente accresciuta con l'evoluzione delle teorie e dei modelli di *risk management* che hanno sottolineato l'importanza del rischio nel sistema dei controlli. Tale evoluzione ha determinato il passaggio dal modello dei controlli, in cui il controllo era il fine e il *risk assessment* era lo strumento, al modello dei rischi in cui l'obiettivo è il contenimento del rischio e lo strumento è il controllo, con la conseguente affermazione del termine sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

Anche in riferimento a questa funzione di snodo cruciale dell'articolazione del potere di imprese delle regole di responsabilità, è da condividere la valutazione di diversi autori⁴³ che qualificano il sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi come il fulcro degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

2.2.1 Il rapporto tra gli adeguati assetti organizzativi e il sistema di controllo interno

Articolazione necessaria e fulcro degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili è il sistema di controllo interno, nodo cruciale del potere d'impresa e delle regole di responsabilità⁴⁴.

Anche tale concetto è privo di una definizione legislativa e non è regolato da una normativa primaria-generale, ma per una sua definizione (anche se in ambito specifico bancario) si può fare riferimento alla circolare n. 285/2013 della Banca d'Italia dove si stabilisce che il controllo interno è costituito dall'insieme di regole, funzioni, strutture, risorse, processi e procedure volte ad assicurare preminentemente la verifica dell'efficacia e dell'efficienza dei processi aziendali e la gestione dei rischi propri dell'attività.

Una definizione comune di sistema di controllo interno ci viene fornita dalla norma 3.5 sul comportamento del collegio sindacale che lo definisce come "l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative adottate dall'impresa allo scopo di raggiungere,

⁴³ VERNERO P., FRASCINELLI R., *Il ruolo degli adeguati assetti organizzativi per l'emersione precoce della crisi aziendale*, Evento ODCEC Torino, Il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, 2 aprile 2019.

⁴⁴ MONTALENTI P., *Procedure antiriciclaggio e sistema dei controlli*, intervento al convegno su Riciclaggio e corruzione: prevenzione e controlli tra fonti interne e internazionali, Courmayeur, 28-29 settembre 2012.

attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, i seguenti obiettivi:

- obiettivi strategici, volti ad assicurare la conformità delle scelte del *management* alle direttive ricevute ed all'oggetto che la società si propone di conseguire, nonché a garantire la salvaguardia del patrimonio aziendale e a tutelare gli interessi degli *stakeholders*;
- obiettivi operativi, volti a garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività operative aziendali;
- obiettivi di *reporting*, volti a garantire l'attendibilità e l'affidabilità dei dati;
- obiettivi di conformità, volti ad assicurare la conformità delle attività aziendali, alle leggi ed ai regolamenti in vigore".

Esso rappresenta l'insieme delle regole, delle procedure delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e monitoraggio dei principali rischi (articolo 7 del codice di autodisciplina delle società quotate).

Protagonisti del sistema di controllo sono il consiglio di amministrazione (articolo 2381 c.c.), il collegio sindacale (articolo 2403 c.c.) e i revisori legale dei conti (d.lgs. 39/2010). Ognuno di essi ha un determinato e specifico compito: il consiglio di amministrazione ha la responsabilità della gestione e deve vigilare sull'attività degli organi delegati, il collegio sindacale deve vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema di controllo interno e dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e infine, il revisore legale dei conti deve vigilare in merito alla regolare tenuta della contabilità sociale e alla corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili societarie.

Il sistema di controllo interno coinvolge quindi ciascun organo per le proprie competenze, ma anche gli altri ruoli e funzioni aziendali che, in relazione all'assetto organizzativo vigente, hanno specifici compiti in tema di controllo interno e gestione dei rischi, articolati in relazione alle dimensioni, complessità e profili di rischio dell'impresa⁴⁵.

In tale ottica è corretto ricondurre al sistema di controllo interno la figura dell'organismo di vigilanza, alla quale è affidato il compito di vigilare sul funzionamento e sull'osservanza del modello organizzativo, nonché di curarne l'aggiornamento. Esso dovrà controllare che

⁴⁵ GUERRIERI, *Il sistema dei controlli societari e l'Odv ex d.lgs. 231/2001* in «La responsabilità amministrativa delle società e degli enti», 2/2014.

siano rispettate le procedure previste nel modello organizzativo, atti a rendere residuale il rischio di commissione dell'illecito, così come siano rispettati i dettami del codice etico adottato dalla società⁴⁶. Dovrà altresì verificare l'efficace attuazione del modello, o proporre un aggiornamento dello stesso, qualora ritenuto necessario per renderlo maggiormente aderente alla realtà societaria (dimensioni e natura della stessa) eventualmente mutata.

Il sistema dei controlli risulterà rafforzato dall'operato dell'organismo di vigilanza che, già durante la fase preliminare di mappatura del rischio, avrà analizzato ogni area aziendale per individuare in quale di esse possa sussistere la probabilità che uno degli illeciti *ex d.lgs. 231/2001* possa essere commesso.

L'attività periodica condotta dall'Organismo di Vigilanza permette una maggiore diffusione della cultura del controllo all'interno della società, che diviene uno strumento per la prevenzione della commissione di illeciti, aumentando in tal senso l'efficacia del modello organizzativo, ma anche uno stimolo per il miglioramento continuo/periodico dell'assetto organizzativo ed operativo della società⁴⁷.

Appare interessante riscontrare come il CCII determini un avvicinamento tra le discipline aziendali, con specifico riferimento alla branca del controllo interno e alle discipline giuridiche, suggerendo con forza di legge un avvicinamento tra approccio aziendale ed approccio giuridico alla soluzione ed anticipazione dell'emersione delle crisi d'impresa, proponendo un'unificazione dell'approccio alla cura della patologia.

Invero, la definizione e l'adozione di Sistemi di Controllo Interno (SCI) non rappresentano un'assoluta novità nel panorama aziendalistico nazionale; infatti, la previsione citata dall'articolo 7.P.3 del codice di autodisciplina emesso dal comitato per la governance aziendale di Borsa italiana, nel testo del luglio 2018 prevede che "ogni emittente si dota di un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi costituito dall'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi. Tale sistema è integrato nei

⁴⁶ le linee guida di Confindustria aggiornata al 31 marzo 2014 ed approvate il 21 luglio 2014 ministero della giustizia, definiscono i codici etici quali: documenti ufficiali dell'ente che contengono l'insieme dei diritti, dei doveri e delle responsabilità dell'ente nei confronti dei "portatori di interessi" (dipendenti, fornitori, clienti, pubblica amministrazione, azionisti, mercato finanziario, ecc.). Tali codici mirano a raccomandare, promuovere o vietare determinati comportamenti, indipendentemente da quanto previsto a livello normativo e possono prevedere sanzioni proporzionate alla gravità delle eventuali infrazioni commesse.

⁴⁷ DE NICOLA E ROTUNNO, *I controlli interni ex ante ed ex post: il ruolo dell'organismo di vigilanza in «La responsabilità amministrativa delle società e degli enti»*, 1/2011.

più generali assetti organizzativi e di governo societario adottati dall'emittente e tiene in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le *Best practices* esistenti in ambito nazionale ed internazionale". È quindi rilevante evidenziare il legame esistente tra spinta all'adozione della cultura della previsione della crisi e l'evoluzione degli SCI. Il favore del legislatore verso prassi aziendali volte all'emersione anticipata della crisi, fa il paio con l'adozione degli SCI nel contesto degli strumenti utili a prevenire l'emersione di elementi di criticità nella gestione dell'impresa.

L'analisi e valutazione del SCI è oggetto anche del principio di revisione internazionale (ISA Italia) n. 315, che definisce il controllo interno come "il processo configurato, messo in atto e mantenuto dai responsabili delle attività di *governance*, dalla direzione e da altro personale dell'impresa al fine di fornire una ragionevole sicurezza sul raggiungimento degli obiettivi aziendali con riguardo all'attendibilità dell'informativa finanziaria, all'efficacia e all'efficienza della sua attività operative ed alla conformità alle leggi e ai regolamenti applicabili. Il termine "controlli" si riferisce a qualsiasi aspetto di una o più componenti del controllo interno".

Riprendendo la definizione dell'articolo 7.P.3 del codice di autodisciplina di borsa italiana "il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi coinvolge ciascuno per le proprie competenze:

- il consiglio di amministrazione che svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza del sistema;
- il responsabile della funzione di *internal audit*, incaricato di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante ed adeguato;
- gli altri ruoli e funzioni aziendali con specifici compiti in tema di controllo interno e gestione dei rischi, articolati in relazione alla dimensioni, complessità e profilo di rischio dell'impresa;
- il collegio sindacale, anche in quanto comitato per il controllo interno e la revisione contabile, che vigila sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi".

Alla fine dell'applicazione dei Sistemi di controllo interno, si fa riferimento, anche in ambito nazionale, al quadro fornito dal *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (Co.SO). L'organismo nacque nel 1985 negli Stati Uniti su iniziativa del *National Commission on Fraudulent Financial Reporting* (*Treadway Commission*).

Il Co.SO *Framework* definisce il SCI come un processo messo in atto dal management e da tutto il personale, volto a fornire una ragionevole garanzia sul raggiungimento degli obiettivi di: efficacia ed efficienza delle attività operative; attendibilità delle informazioni di bilancio; conformità alle leggi e alle norme vigenti.

Il *framework* prevede tre categorie di obiettivi che consentono alle organizzazioni di concentrarsi su diversi aspetti del controllo interno:

- obiettivi operativi (*operations objectives*): riguardano l'efficacia e l'efficienza delle operazioni dell'entità, inclusi gli obiettivi di performance operativa e finanziaria e la salvaguardia delle attività contro le perdite;
- obiettivi di rendicontazione (*reporting objectives*): si riferiscono alla rendicontazione finanziaria e non finanziaria interna ed esterna e possono comprendere affidabilità, tempestività, trasparenza o altri termini stabiliti dalle autorità di regolamentazione, o dalle politiche dell'entità;
- obiettivi di conformità (*compliance objectives*): riguardano l'adesione alle leggi e regolamenti a cui l'entità è soggetta.

Inoltre, il Co.SO *framework* è costituito da cinque componenti correlate che forniscono un quadro efficace per la descrizione e l'analisi del sistema di controllo interno.

1. Ambiente di controllo (*control environment*): l'ambiente di controllo stabilisce il "tono" di un'organizzazione, influenzando la coscienza di controllo delle persone. È il fondamento di tutte le altre componenti del controllo interno, fornendo disciplina e struttura. I fattori dell'ambiente di controllo includono l'integrità, i valori etici, lo stile operativo della direzione, la delega dei sistemi di autorità, nonché i processi di gestione e sviluppo delle persone all'interno dell'organizzazione.
2. Valutazione del rischio (*risk assessment*): ogni entità deve affrontare una varietà di rischi da fonti esterne ed interne che devono essere valutate. Presupposto per la valutazione del rischio è la definizione di obiettivi e quindi essa è l'identificazione e l'analisi dei rischi rilevanti per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. La valutazione del rischio è un prerequisito per determinare come gestire i rischi.
3. Attività di controllo (*control activities*): Le attività di controllo sono le politiche e le procedure che aiutano a garantire l'attuazione delle direttive di gestione aiutano a garantire che vengano intraprese le azioni necessarie per affrontare i rischi che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi dell'entità. Le attività di controllo si svolgono in tutta l'organizzazione, a tutti i livelli e in tutte le funzioni.

Includono una gamma di attività diverse come approvazioni, autorizzazioni, verifiche, riconciliazioni, revisioni delle prestazioni operative, sicurezza delle attività e separazioni delle funzioni.

4. Informazione e comunicazione (*information and communication*): i sistemi di informazione svolgono un ruolo chiave di sistemi di controllo interno in quanto producono relazioni, comprese le informazioni operative, finanziarie e relative alla conformità, che consentono di gestire e controllare l'attività.
5. Monitoraggio (*monitoring*): i sistemi di controllo interno devono essere monitorati; si tratta di un processo che valuta la qualità delle prestazioni del sistema nel tempo. Ciò viene realizzato attraverso attività di monitoraggio in corso o valutazioni separate. Le carenze del controllo interno rilevate attraverso queste attività di monitoraggio dovrebbero essere segnalate a monte e dovrebbero essere intraprese azioni correttive per garantire il miglioramento continuo nel sistema.

Tali complessità del sistema sono esposte nella definizione del *framework* (2013), dove si legge che questo Co.SO si applica a “tutte le entità: grandi, medio, piccole, con scopo di lucro e senza scopo di lucro e enti governativi. Tuttavia, ogni organizzazione può scegliere di implementare internamente e controllare in modo diverso... e il sistema di controllo interno di un'entità più piccola può essere meno formale e meno strutturato, ma avere comunque un controllo interno efficace”.

Recentemente alcuni autori, tra cui Provasi e Guizzetti hanno evidenziato come nel modello Co.SO “il controllo perde la sua valenza unicamente contabile e diventa un meccanismo complesso: accanto ad aspetti tangibili come i principi contabili vengono inclusi aspetti soft come la filosofia aziendale e lo stile di leadership; ... Una chiara assegnazione di ruoli e responsabilità all'interno del sistema di riferimento aziendale e ordinamento delle attività tra diversi soggetti diventano quindi una priorità”⁴⁸.

Il SCI, quale sistema in continua evoluzione al variare delle condizioni esterne ed interne all'impresa, non può qualificarsi un insieme meramente formale di regole applicate acriticamente all'organismo aziendale oggetto del controllo, ma deve considerare le specificità della singola entità aziendale cui viene applicato, tenendo quali riferimenti, in tale sforzo di personalizzazione applicativa, i principi generali della letteratura e delle citate regole riconosciute ed accettate. Questo probabilmente è una delle sfide applicative dei

⁴⁸ PROVASI R., GUIZZETTI C., *L'evoluzione dei sistemi di controllo aziendale: Dal controllo di gestione al controllo sulla governance*, Economia Aziendale Online, Special Issue, 10(2), 2019, pagg. 257-271.

SCI, anche nel contesto delle aziende poste all'applicazione delle norme del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza.

Di rilievo in tema di SCI e responsabilità degli enti è anche il D.lgs. n. 231/2001, "Disciplina della responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica, a norma dell'articolo 11 della legge n. 300/2000", in particolare con gli articoli 6 (soggetti in posizione apicale e modelli di organizzazione dell'ente) e 7 (soggetti sottoposti all'altrui direzione e modelli di organizzazione dell'ente).

L'articolo 6, comma 2, del decreto 231/2001 indica le caratteristiche essenziali per la costruzione di un modello di organizzazione, gestione e controllo. In particolare, le lettere a) e b) della disposizione si riferiscono espressamente ad alcune attività correlate ad un processo di sana e prudente gestione dei rischi.

Ferma restando l'esigenza che ogni impresa costruisca e mantenga in efficienza il proprio sistema di gestione dei rischi di controllo interno, anche in ottica di "compliance integrata", si propone le principali fasi in cui il sistema di prevenzione dei rischi 231 dovrebbe articolarsi.

1) l'identificazione dei rischi potenziali: l'analisi del contesto aziendale per individuare in quale di aree o settori di attività e secondo quali modalità si potrebbero astrattamente verificare eventi pregiudizievoli per gli obiettivi indicati dal decreto 231. Per rischio si intende qualsiasi variabile o fattore che nell'ambito dell'azienda, da soli o in correlazione con altre variabili, possano incidere negativamente sul raggiungimento degli obiettivi indicati dal decreto 231, in particolare all'articolo 6, comma 1, lett. a); pertanto, a seconda della tipologia di reato, gli ambiti di attività a rischio potranno essere più o meno estesi.

Per esempio, in relazione al rischio di omicidio colposo o situazioni di reati colposi gravi o gravissimi commessi con violazione delle norme in materia di salute e sicurezza sul lavoro, l'analisi dovrà verosimilmente estendersi alla totalità delle aree ed attività aziendali⁴⁹;

2) la progettazione del sistema di controllo (protocolli per la programmazione della formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente): la valutazione del sistema esistente all'interno dell'ente per la prevenzione dei reati ed il suo eventuale adeguamento, in termini

⁴⁹ CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001*, 2014, pag. 28.

di capacità di contrastare efficacemente, cioè ridurre ad un livello accettabile⁵⁰, i rischi identificati. Sotto il profilo concettuale, ridurre il rischio comporta di dover intervenire, congiuntamente o disgiuntamente, su due fattori determinanti: la probabilità di accadimento dell'evento e l'impatto dell'evento stesso.

Il sistema delineato, per operare efficacemente, deve tradursi in un processo continuo svolto con una periodicità adeguata, da rivedere con particolare attenzione in presenza di cambiamenti aziendali (apertura di nuove sedi, ampliamento di attività, acquisizioni, riorganizzazioni, modifiche della struttura organizzativa, ecc.).

2.3 Costruzione del modello amministrativo-contabile

L'attività d'impresa vede gli organi preposti alla gestione ed al controllo confrontarsi con la dimensione fondamentale dell'assunzione e del fronteggiamento del rischio. Il rischio è conseguenza della difficoltà di prevedere futuri scenari ed impone l'esigenza di porre in atto ogni possibile iniziativa che consenta di valutare l'impatto di singoli eventi anche imprevedibili, sull'equilibrio economico-finanziario. Ogni azienda in relazione alle proprie condizioni economiche e patrimoniali, oltre che alla congiuntura ed al proprio stadio evolutivo, elabora modelli di gestione che integrano maggior o minor avversione al rischio.

L'esigenza di dotare l'impresa di adeguati assetti organizzativi coincide con la necessità di sviluppare tecniche gestionali in grado di accrescere la governabilità e quindi di acquisire più informazioni, rilevanti ai fini quantitativi e soprattutto, qualitativi.

Si parla di assetti amministrativi facendo riferimento all'insieme delle procedure e dei processi, che consentono di assicurare il corretto svolgimento dell'attività aziendale. Gli assetti amministrativi inglobano al loro interno gli assetti contabili, che consentono una corretta traduzione contabile dei fatti di gestione, sia ai fini di programmazione e sia con lo scopo di comunicare i fatti di gestione all'esterno dell'impresa.

Il documento "Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate" definisce il sistema amministrativo-contabile come "l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la

⁵⁰ Il rischio è ritenuto accettabile quando i controlli aggiuntivi costano più della risorsa da proteggere (ad esempio le comuni automobili sono dotate di antenne e non anche di un vigilante armato).

tempestività di un'informativa societaria attendibile e conforme ai principi contabili adottati dalla società". Lo stesso documento prevede che: "Un sistema amministrativo-contabile risulta adeguato se permette:

- la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;
- la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio"⁵¹.

La valutazione di adeguatezza dell'assetto amministrativo è un giudizio professionale emesso sulla base di un'analisi delle caratteristiche del sistema come desumibili dai flussi informativi acquisiti dal collegio sindacale, tenuto conto delle dimensioni e delle caratteristiche dell'impresa nella quale esso si trova ad operare.

L'adeguatezza degli assetti amministrativi e contabili, così come richiesta dal legislatore ai fini dell'accertamento preventivo della crisi d'impresa, è collegata anche all'eventuale presenza in azienda di un applicato sistema di pianificazione, programmazione e controllo, quale componente del più ampio sistema amministrativo-contabile. Rappresentato da un insieme di strumenti, processi e ruoli, finalizzati a favorire comportamenti che siano in linea con il raggiungimento degli obiettivi aziendali, il sistema di pianificazione, programmazione e controllo agevola la produzione di informazioni necessarie per effettuare le scelte gestionali⁵².

Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo può essere definito come "un sistema di strumenti, processi, ruoli e soluzioni informali mirante a indurre comportamenti individuali e organizzativi in linea con il raggiungimento degli obiettivi aziendali"⁵³

Quanto detto presuppone un assetto organizzativo che vada oltre la visione storica, basata cioè sui valori statici del bilancio d'esercizio o di periodo, estendendosi a strumenti di valutazione prospettica che misurino la capacità dell'impresa di far fronte alle obbligazioni assunte e a quelle derivanti dalla prevedibile evoluzione della gestione.

⁵¹CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, norma 3.7., Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile, aprile 2018.

⁵² PANIZZA A., *Adeguati assetti organizzativi: perché sono importanti nella gestione d'impresa*, Ipsoa quotidiano, 2020.

⁵³ RICCABONI A., *Metodologie e strumenti per il controllo di gestione*, Arezzo, 2018, pag. 14.

Questo sistema deve essere posto in relazione al sistema amministrativo-contabile in quanto risponde all'esigenza di determinare con precisione gli obiettivi e i risultati attesi, responsabilizzando i componenti dell'organizzazione da un lato, e dall'altro, misurarne il raggiungimento attraverso la rilevazione ed il monitoraggio dei valori dei KPI (*Key performance indicator*).

I KPI sono una serie di indicatori qualitativi/quantitativi che misurano i risultati aziendali conseguiti, con riferimento ad aspetti fondamentali come il conseguimento di una determinata quota di mercato, il raggiungimento di un certo standard qualitativo, le prestazioni di efficienza, il livello di servizio, il grado di fedeltà della clientela nel riacquisto, ecc.

In un ambiente competitivo com'è quello attuale, il sistema di misurazione delle performance deve comprendere una gamma molto ampia di prestazioni dei processi di business. Per questo motivo i KPI sono focalizzati principalmente sui processi. Dal punto di vista dei KPI, il processo gestionale è un insieme di attività che, utilizzando tutta una serie di risorse, produce un output in risposta a richieste di servizio. L'obiettivo è quello di misurare l'intera gamma di prestazioni di un processo, che nel loro insieme deve quantificare il valore dell'output del processo per il cliente⁵⁴.

Un buon sistema di indicatori a misura delle prestazioni ed un sistema di pianificazione, programmazione e controllo, se correttamente impostato e applicato permette la rilevazione tempestiva di criticità che altrimenti, con la sola contabilità, potrebbero essere rilevate troppo tardi, in ossequio alla *ratio* delle norme introdotte dal CCII.

Al centro di un assetto che punta a qualificarsi come adeguato, si pone il Piano d'impresa, come strumento di governance e di comunicazione sociale, il quale diventa il vero driver del mutamento culturale con cui dobbiamo confrontarci e attraverso il quale, la programmazione, cioè l'organizzazione ottimale dei fattori della produzione esistenti o di immediata acquisizione, abbia come riferimento il budget d'esercizio. La pianificazione, ovvero lo sviluppo (anche strategico) della struttura aziendale, attraverso il business plan. Il monitoraggio dell'equilibrio finanziario, con una costante analisi della congruità dei cash-flow prospettici posti al servizio del debito. Infine, il controllo di gestione, attraverso

⁵⁴ CAVALLI S., *Il sistema di misurazione delle prestazioni aziendali*, Bergamo, 2008.

una sistematica analisi degli scostamenti e connessa previsione delle eventuali azioni di *remediation*⁵⁵.

L'assetto contabile rappresenta una componente degli assetti amministrativi finalizzati ad ottenere una corretta rilevazione contabile dei fatti di gestione, sia ai fini della programmazione, sia ai fini della consuntivazione. La contabilità generale infatti, riporta cronologicamente e sistematicamente i valori originati dalle operazioni di gestione dell'impresa. Tali valori si riferiscono a flussi di risorse, monetarie e non monetarie, che entrano ed escono dall'impresa nell'ambito delle operazioni di scambio monetario. I valori rilevati dalla contabilità generale confluiscono poi nel bilancio d'esercizio, il quale ha l'obiettivo di determinare il risultato d'esercizio e il capitale, rappresentando così il principale strumento conoscitivo per apprezzare l'andamento reddituale, patrimoniale e finanziario delle imprese. Infatti, il bilancio d'esercizio ha la finalità di evidenziare la configurazione analitica del capitale mediante lo Stato patrimoniale, e del reddito, mediante il Conto economico. L'adeguatezza dell'assetto contabile comporta la ragionevole garanzia della completa, attendibile ed ordinata rilevazione e rendicontazione dei fatti di gestione.

La presenza in azienda di un'applicata contabilità analitica rafforza ulteriormente l'apporto informativo, migliorandone la qualità, da impiegare nella produzione dei richiamati documenti.

Per valutare il trend aziendale non è sufficiente esaminare il dato storico e tanto meno conoscere la situazione patrimoniale in essere, ma occorre un'adeguata stima del prevedibile andamento aziendale. Si tratta di una stima che l'organo amministrativo è in grado di rendere solo in presenza di un piano d'impresa e del monitoraggio degli scostamenti dell'andamento corrente rispetto a quanto previsto dal piano. È questa una valutazione dinamica che si fonda sulle grandezze flusso e che integra quella statica delle grandezze stock.

Secondo una logica di *risk approach* sarà poi indispensabile istituire (ove mancanti o inappropriati) appositi flussi informativi e report periodici (*report package*) sull'andamento economico finanziario dell'azienda, includendo le situazioni debitorie oggetto di specifiche previsioni nel codice della crisi, quali:

- i debiti scaduti verso dipendenti e fornitori;

⁵⁵ VERNERO P., FRASCINELLI R., *Il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: Il ruolo degli adeguati assetti organizzativi per l'emersione precoce della crisi aziendale*, Torino, 2019.

- i debiti scaduti per Iva e contributi previdenziali;
- i debiti per carichi affidati alla gente della riscossione⁵⁶.

Anche attraverso la corretta gestione di questo “cruscotto” di indici e di informazioni gli amministratori, l’organo di controllo e il revisore saranno dotati di un “termometro” utile a prevenire la crisi di impresa e idoneo ad individuare la *twilight zone* che potrebbe richiedere specifici interventi, in primis da parte degli amministratori e in caso di inerzia di questi ultimi, da parte dell’organo di controllo e/o del revisore nell’ambito delle rispettive competenze.

2.4 Il piano d’impresa

Il piano d’impresa costituisce un presupposto del governo amministrativo-finanziario ed è essenziale per intercettare tempestivamente il rischio di crisi aziendale; il piano è la road map che permette di passare da una situazione di crisi ad una di riequilibrio finanziario.

Per la consapevolezza dell’effettivo andamento aziendale non è sufficiente esaminare il dato storico e tanto meno conoscere la situazione patrimoniale in essere, ma occorre un’adeguata stima del prevedibile andamento aziendale. Si tratta di una stima che l’organo amministrativo è in grado di rendere solo in presenza di un piano e del monitoraggio degli scostamenti dell’andamento corrente rispetto a quanto previsto dal piano stesso.

E’ per questo che il collegio sindacale ha il dovere di verificare che l’organo amministrativo valuti costantemente se sussiste l’equilibrio finanziario⁵⁷ e quale è il prevedibile andamento della gestione. Si tratta di fatto di una valutazione che è possibile solo nel caso in cui l’organo amministrativo utilizzi per la conduzione dell’impresa un piano previsionale⁵⁸.

Il piano d’impresa è ora un requisito necessario per l’adozione di un assetto organizzativo-amministrativo adeguato. La risoluzione della crisi d’impresa, trova nel documento del piano economico-finanziario l’individuazione programmatica del percorso di risanamento,

⁵⁶ Art. 15, Commi 2 e 3 ed articolo 24, comma 1, Codice della Crisi d’Impresa e dell’Insolvenza.

⁵⁷ JORIO A., SASSANI B., *Trattato delle procedure concorsuali*, Milano, 2017, p. 461 ss “Per equilibrio finanziario si intende la sostenibilità del debito; in altre parole, vi è equilibrio finanziario quando i flussi finanziari liberi che possono essere posti al servizio del debito sono in grado di sostenere il debito stesso, in linea capitale e in linea interessi”.

⁵⁸ RANALLI R., *I piani d’impresa nel governo societario e nella composizione della crisi tra il regime attuale e la riforma*, *Questioni nella pratica*, in «Il fallimento» 8-9/2018.

ma possiamo vedere il piano anche in un'ottica di prevenzione della crisi d'impresa. Comune a tutte le situazioni è la considerazione che è al piano che va riferito il requisito della fattibilità (economica e giuridica).

Da un esame sistematico delle diverse linee guida e principi emanati⁵⁹ si possono trarre i requisiti che devono essere rispettati per la corretta redazione del piano. Si tratta di presupposti che sono propri di ogni valutazione prospettica dell'andamento aziendale, atti a tradurre le strategie dell'impresa in elementi quantitativi.

Il piano deve essere coerente con la situazione di fatto dell'impresa e dell'ambiente in cui opera. La coerenza investe le assunzioni sottostanti al piano, la strategia e l'*Action Plan*. Essa è il presupposto per la valutazione dell'attendibilità del piano stesso e deve poter essere riscontrata almeno in relazione:

- I. al modello di business: azioni che non si attanagliano alla modalità di conduzione dell'impresa sono ammissibili solo se volte ad attuare consapevolmente un diverso e motivato orientamento strategico;
- II. al dato storico in termini di grandezze elementari (quantità e prezzi di vendita, costi variabili, ecc.) e di indicatori di performance: vi deve essere piena compatibilità tra le assunzioni e le performance del passato. Compatibili devono essere sia le grandezze elementari, sia gli indicatori KPI. Ogni scostamento rispetto all'andamento storico deve essere argomentato, motivato e ragionevolmente realizzabile;
- III. al *current trading* (l'andamento corrente dell'impresa), nell'ottica di corroborare l'attendibilità del dato prognostico con l'evoluzione dell'andamento aziendale al momento del rilascio del piano;
- IV. ai fattori critici dell'impresa;
- V. al mercato di riferimento;
- VI. al grado di elasticità della domanda;
- VII. agli esiti della *SWOT Analysis* (analisi dell'ambiente interno ed esterno, in cui l'azienda opera, che porti ad evidenziarne punti di forza e di debolezza, unitamente alle opportunità ed alle minacce che si presentano).

Il piano deve essere condiviso da coloro che saranno chiamati ad attuarlo; deve in particolare esservi in questi la consapevole convinzione dell'adeguatezza delle intenzioni strategiche e al contempo, della concreta percorribilità delle azioni destinate ad attuare le

⁵⁹ CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Principi di attestazione dei Piani di Risanamento*, settembre 2017.

intenzioni strategiche stesse. Quello della condivisione è un principio fondamentale la cui carenza spesso costituisce il limite dei piani formati esternamente all'ambiente dell'impresa⁶⁰.

Il piano recepisce la dialettica interna all'azienda che trova nella sua redazione momenti di sintesi essenziali per la definizione degli obiettivi e l'allocazione delle risorse. La disponibilità di informazioni qualitativamente apprezzabili, strategicamente rilevanti, consente una definizione più accurata degli scenari prospettici, arricchendo l'azione amministrativa di contenuti incrementali rilevanti nel definire i percorsi evolutivi delle aziende. L'affermarsi di orientamenti *forward looking* porta a configurare realistici scenari futuri ed a definire piani di *contingency*, al verificarsi di eventi imprevisi, il quale proiettano su traiettorie divergenti rispetto agli obiettivi aziendali.

Le modalità con le quali procedere allo svolgimento del processo di elaborazione del piano devono rientrare in un percorso ben definito caratterizzato dall'identificazione delle attività, delle responsabilità e dei tempi a ciò necessari⁶¹.

L'intero processo all'esito del quale viene costruito il documento definitivo pone le basi per la successiva impostazione dell'assetto organizzativo e di quello amministrativo-contabile; in questa fase è perciò consigliabile il coinvolgimento, anche indiretto, dell'intera organizzazione o, dei soggetti chiave da cui può dipendere l'istituzione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili realmente adeguati e il rispetto degli obiettivi programmati.

Le fasi da seguire in sede di elaborazione del piano sono molteplici e devono essere adeguatamente documentate.

La prima fase consiste nella programmazione di tutte le attività propedeutiche alla costruzione del piano, al fine di definire il piano delle vendite ed il piano di produzione, evidenziando come si svolgerà l'attività commerciale e come questa sarà alimentata nel periodo di riferimento; definire il piano degli investimenti, valutando l'entità degli investimenti necessari e come i flussi di cassa futuri saranno in grado di remunerarli; illustrare il piano del personale, descrivendo la struttura organizzativa aziendale; infine,

⁶⁰ RANALLI R., *I piani d'impresa nel governo societario e nella composizione della crisi tra il regime attuale e la riforma* in «Il fallimento» 8-9/2018.

⁶¹ QUAGLI A., PANIZZA A., IOTTI M., CAMANZI P., CONTRI M., *Piano industriale e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2012, pag. 35 ss.

predisporre i prospetti previsionali (stato patrimoniale, conto economico, rendiconto finanziario) per gli anni di riferimento del piano.

Completata questa prima fase, si apre la fase nel corso del quale, i soggetti interessati si riuniscono per esaminare la prima versione del piano industriale provvedendo, ove si renda necessario, ad apportare le necessarie modifiche o integrazioni. Seguono poi ulteriori incontri finalizzati all'esame ed eventualmente alla modifica o integrazione della seconda versione del piano ed infine, alla stesura della versione definitiva del documento ed alla conseguente sua presentazione a tutti i soggetti interessati.

Il piano d'impresa può essere strutturato in due macro-sezioni: una sezione qualitativa e una sezione quantitativa. La sezione qualitativa del piano consiste nella descrizione del quadro generale di partenza, nell'individuazione e schematizzazione della strategia e nella definizione dell'action plan.

La prima parte della componente qualitativa del piano contiene un passaggio introduttivo con la descrizione generale del piano, degli obiettivi, dei risultati attesi e delle principali azioni previste per la loro realizzazione. Questa parte accoglie la descrizione dell'impresa al momento della predisposizione del piano, il quale risulta fondamentale per lo sviluppo e la comprensione dello stesso. Tale descrizione riguarda sia le caratteristiche interne dell'impresa che quelle del contesto in cui essa opera.

Il passaggio più importante nella definizione di un piano d'impresa è sicuramente la formalizzazione della strategia. Questo processo può essere scomposto in tre passaggi consecutivi necessari allo sviluppo completo della strategia:

1. l'analisi strategica preventiva;
2. la scelta della strategia;
3. il controllo della strategia.

Ciascun passaggio ha obiettivi diversi e poggia su molteplici strumenti di complessità crescente. Il percorso segnato da questi tre livelli permette al redattore del piano di addivenire ad una corretta situazione della strategia che tenga conto sia degli elementi interni all'azienda, sia di quelli esterni. Il primo passaggio infatti, consiste nell'analisi degli elementi esterni all'azienda, cioè nell'individuazione delle caratteristiche che definiscono il macro-ambiente in cui l'azienda si trova ad operare.

Uno degli strumenti utilizzati per analizzare il contesto di riferimento è rappresentato dalla *PEST analysis*, grazie alla quale è possibile concentrare le riflessioni sulle variabili che impattano maggiormente sul futuro dell'organizzazione, guidandone lo sviluppo. Politica,

Economia, Società e Tecnologia sono gli ambienti cui si focalizza l'analisi e le cui iniziali formano l'acronimo da cui deriva il nome del modello.

La dimensione politica comprende l'analisi della politica fiscale, del diritto del lavoro, del diritto ambientale, delle restrizioni commerciali, delle tariffe, della stabilità politica, ecc.... L'elevata imprevedibilità del contesto in cui le aziende operano impone oggi, molto più che in passato, un'attenzione particolare verso questi aspetti, costringendo le imprese a scalare l'analisi su livelli diversi (locale, regionale, nazionale e comunitario) e ad ipotizzare possibili scenari futuri.

I fattori economici altrettanto importanti comprendono la crescita economica, i tassi di interesse, i tassi di cambio, il tasso di inflazione e tutti questi elementi condizionano la vita aziendale in modo diretto, in termini di risorse disponibili e di sviluppo del territorio di riferimento, ma anche in modo indiretto, attraverso azioni di redistribuzione della ricchezza, valorizzazione del territorio e attrazione degli investimenti.

Un altro aspetto che assume un'importanza determinante nella *PEST analysis* è quello socio-culturale. Questo aspetto permette di capire come la società opera nel suo complesso. Elementi come la salute, il tasso di crescita della popolazione, la distribuzione per età, influenzano profondamente la domanda di qualunque settore.

Non meno importanti infine, risultano le variabili collegate alla tecnologia. La velocità con cui queste si evolvono può rapidamente creare opportunità o minacce delle quali non si era tenuto conto nelle decisioni strategiche assunte in precedenza.

Le quattro dimensioni dell'analisi PEST (politica, economia, società e tecnologia) permettono di approcciare più consciamente la strategia evitando di commettere un errore valutativo tanto banale quanto rilevante nelle sue possibili ripercussioni negative: definire un progetto industriale focalizzandosi solo sugli elementi interni.

Gli elementi interni, ovvero quelli su cui l'azienda può direttamente intervenire possono essere abbracciati attraverso la *SWOT Analysis*, acronimo di *Strengths Weaknesses Opportunities and Threats*.

Esso è uno strumento di pianificazione strategica che viene utilizzato per valutare i punti di forza, le debolezze, le opportunità e le minacce di un'impresa o di un progetto o in ogni altra situazione in cui un'organizzazione o un individuo deve assumere una decisione per il raggiungimento di un obiettivo. L'analisi riguarda sia un'analisi dell'ambiente interno, sia di quello esterno. Per comprendere le potenzialità di tale modello è doveroso analizzare i fattori esogeni ed endogeni di cui si compone e dai quali è possibile desumere la rilevanza

di tale modello, il quale porta ad indagare diversi aspetti del *business* dell'impresa e del contesto di riferimento, fondamentali per il prosperare della stessa.

I fattori endogeni sono costituiti dai punti di forza e di debolezza dell'impresa. I primi sono fattori interni su cui l'impresa possiede un controllo diretto e che hanno un impatto positivo sul *business* (l'accesso a risorse chiave difficili da ottenere da parte dei concorrenti, il possesso di tecnologie e competenze avanzate e proteggibili, la forza del brand, la localizzazione geografica e altre ancora). I punti di debolezza possono essere descritti come carenze dell'azienda o inefficienze che determinano uno svantaggio competitivo rispetto al mercato, andando ad impattare negativamente sul business stesso. Questi devono essere individuati ed eliminati o almeno ridotti per prevenire crisi competitive future.

I fattori esogeni sono rappresentati dalle opportunità e dalle minacce e sono elementi non controllabili dall'organizzazione. Le opportunità rappresentano infatti fattori esterni che, se adeguatamente gestiti e sfruttati, offrono all'impresa la possibilità di fare extra-profitti, di guadagnare un posizionamento differenziale, di acquisire un vantaggio competitivo o più in generale di ricavarne un vantaggio sul mercato lungo la *supply chain* in grado di far guadagnare all'impresa una posizione di vantaggio competitivo sui concorrenti che porterà di conseguenza maggiori guadagni.

Viceversa, le minacce, rappresentano i rischi a cui è esposta l'impresa a causa di fattori ambientali esterni, su cui l'impresa non può esercitare un controllo diretto, ma soltanto difendersi dai potenziali impatti negativi. Si tratta in definitiva di un'attività di valutazione del rischio.

Risulta evidente che L'analisi SWOT è uno strumento metodologico progettato per aiutare le aziende a migliorare i propri risultati, massimizzare il proprio potenziale, affrontare la concorrenza e ridurre al minimo il rischio. Lo scopo della *SWOT analysis* è guardare avanti e cercare di scorgere segnali di pericolo, interni o esterni. La *SWOT analysis* implica dunque sia lo studio dell'impresa che del contesto di riferimento esterno, nonché l'analisi dei rischi con il quale si individuano le minacce che possono impattare in maniera negativa sul business. Proprio l'analisi dei rischi rappresenta ormai un elemento irrinunciabile da parte delle imprese che per definizione operano in condizioni di incertezza e quindi di rischio. Gino Zappa nel lontano 1956, affermava che: "Sebbene fattore perturbatore, il rischio è l'elemento che forse meglio caratterizza l'azienda, al punto che, in assenza del rischio, l'attività aziendale non è neppure concepibile".

Un approccio alla strategia che restringe progressivamente l'ambito di indagini, partendo dal macro-ambiente (analisi PEST), passando dall'analisi dei fattori interni ed esterni (analisi SWOT) per arrivare ai singoli rapporti causa-effetto necessari al raggiungimento degli obiettivi, permette al contempo di schematizzare la strategia e di identificare le variabili che dovranno essere coinvolte nella costruzione del piano economico-finanziario di impresa.

Una volta schematizzata strategia, bisogna definire l'action plan ovvero la rappresentazione delle azioni pianificate allo scopo di realizzare le strategie delineate nel piano. L'elaborazione dell'action plan è effettuata mettendo in relazione gli specifici obiettivi individuati nella sezione qualitativa del piano con le azioni ipotizzate per il loro raggiungimento, secondo un criterio di coerenza⁶².

L'action Plan deve descrivere tutte le attività previste e le connesse modalità di esecuzione con i relativi impatti sull'organizzazione aziendale. Deve inoltre dare evidenza delle responsabilità attribuite ai soggetti incaricati di coordinare ed eseguire le diverse attività, indicando gli investimenti o disinvestimenti previsti, le risorse specificatamente allocate ad ogni azione e le tempistiche previste per l'esecuzione.

La sezione quantitativa del piano d'impresa consiste nella conversione numerica delle strategie, delle tattiche e delle azioni illustrate nella sezione qualitativa ed è rappresentata dal piano economico-finanziario e patrimoniale.

2.4.1 La pianificazione economico-finanziaria

La pianificazione si sviluppa in un arco temporale di medio-lungo termine, tipicamente compreso tra i tre e i cinque anni ed individua nel piano industriale lo strumento di riferimento. Esso si realizza mediante un processo integrato che va dalla definizione degli obiettivi, alla misurazione dei risultati ed all'analisi degli scostamenti dei risultati rispetto agli obiettivi.

La parte analitica del processo si sviluppa mediante una successione di attività gestionali, organizzative e di misurazione che variano in rapporto ad oggetti e dimensioni rappresentate, articolazione del sistema, profondità di analisi, diffusione organizzativa,

⁶² AA. VV., *Fallimento e Crisi d'impresa*, IPSOA InPratica, Wolters Kluwer Italia, Milano, 2019.

responsabilizzazione, orientamento temporale e più in generale, in rapporto alle diverse finalità assegnate al controllo.

La necessaria visione di sintesi presuppone il ricorso a modelli definiti su variabili economico-finanziarie e su base annuale. Il punto di partenza è rappresentato dal sistema di valori che alimentano i budget di sintesi: budget di conto economico; budget di cassa; budget di stato patrimoniale.

Gli schemi che si utilizzano per i budget di conto economico sono uguali a quelli utilizzabili per la redazione del conto economico a consuntivo. Lo schema a costi e ricavi della produzione programmata derivato dallo schema a costi e ricavi della produzione realizzata, è utilizzato nelle aziende manifatturiere; è il conto economico a costi e ricavi integrali della produzione programmata dove il valore della produzione è dato dalla somma algebrica tra i ricavi di vendita programmati e la variazione del magazzino prodotti. Sottraendo, al valore così ottenuto, i costi programmati della produzione, si ottiene il risultato operativo.

Lo schema a costi e ricavi delle vendite programmate derivato dallo schema a costi e ricavi del venduto non definisce i costi come costi della produzione, ma come costi relativi alla produzione venduta. La variazione del magazzino prodotti viene infatti "portata in basso", a rettifica dei costi di produzione. Il risultato finale è sempre quello operativo.

Il terzo ed ultimo schema e cioè quello marginalistico, con la distinta considerazione dei costi in relazione ai loro caratteri di variabilità, in relazione ai volumi di produzione/vendita programmati, è sicuramente il più diffuso tra quelli proposti ed è quello che scinde i costi in costi fissi e costi variabili. In particolare, si hanno costi variabili industriali e costi variabili commerciali. La differenza tra i ricavi di vendita e i costi variabili industriali e commerciali è il margine di contribuzione, da cui si ottiene, sottraendo i costi fissi, il reddito operativo.

Lo schema marginalistico è un'alternativa per riclassificare ulteriormente i valori degli schemi a costi e ricavi integrali e a costi e ricavi del venduto, per separare la parte di costo fissa da quella variabile. La variabilità dei costi variabili industriali è legata alla percentuale di incidenza sul valore della produzione e quindi ai volumi e ai valori della produzione realizzata. La variabilità dei costi a variabili commerciali è invece legata ai volumi ed ai valori della produzione venduta.

Per quanto riguarda il budget di stato patrimoniale, gli schemi utilizzabili sono analoghi a quelli utilizzabili per i consuntivi di stato patrimoniale:

- lo schema finanziario, con valori di investimento e finanziamento classificati in termini di liquidità/esigibilità crescente oppure decrescente;
- lo schema di pertinenza gestionale, con classificazione dei valori derivata dalle operazioni di gestione che determinano, in origine, i valori patrimoniali.

Certamente il secondo è quello che meglio permette di legare i valori di stato patrimoniale a quelli di conto economico e quindi garantire una più efficace definizione dei valori prospettici a partire da quelli storici.

Dal punto di vista operativo, lo schema di pertinenza gestionale potrebbe essere integrato con lo schema finanziario, pervenendo così ad uno schema misto, ciò al fine di considerare il diverso grado di liquidità ed esigibilità dei valori, come secondo livello di classificazione patrimoniale a partire da quello principale della pertinenza gestionale.

Definire se i dati assunti alla base del piano sono corretti può falsamente apparire come un problema di facile soluzione. Sviluppare un piano industriale richiede di comprendere aspetti quali: proposta di valore, processi, ambiente e risorse che trovano ben poca copertura con i dati contabili. Ad esempio, un'analisi storica del fatturato può indicare se un prodotto è in fase di crescita o contrazione, ma quale sia la motivazione che spinge i clienti ad acquistare o meno un prodotto e conseguentemente quali azioni di correzioni si possono avviare non appare minimamente conoscibile attraverso la revisione dei dati contabili. Assumere dati errati per interpretare i fenomeni passati conduce con tutta probabilità alla formulazione di azioni future errate, secondo il noto approccio “*garbage-in garbage out*” (immondizia in ingresso, immondizia in uscita)⁶³.

Occorre in altre parole verificare che non vi sia un utilizzo strumentale delle informazioni poste a supporto delle azioni indicate, che non vi siano dati contraddittori e che informazioni rilevanti non vengano interpretate in modo arbitrario.

L'ultima fase di valutazione consiste nell'esame della sostenibilità dei risultati attesi, anche in ipotesi di variazioni rispetto ai dati e alle ipotesi alla base del piano. L'incertezza è infatti uno degli elementi centrali lo sviluppo di approcci strutturati e di tipo matematico per la valutazione dei piani aziendali⁶⁴.

Un modello matematico è la rappresentazione astratta e semplificata, mediante numeri e relazioni, di un fenomeno umano e/o della natura. Lo scopo del modello non è quello di

⁶³ SAMONAS M., *Financial forecasting analysis and modelling*, Wiley, West Essex (UK), 2015.

⁶⁴ MASSARO M. DIMASTROMATTEO F., *Spunti di riflessione sulle attestazioni ex art. 67 L.F. Un esempio di applicazione del metodo Monte Carlo*, Contabilità finanza e controllo, n. 4, 2014, pagg. 70-80.

cogliere ogni aspetto del fenomeno, ma quello di fornire una rappresentazione semplificata in grado di cogliere gli aspetti analitici o prognostici del fatto oggetto di studio. In sostanza, il modello non riproduce la realtà, ma bensì semplificando le relazioni, intende evidenziare gli aspetti maggiormente determinanti l'andamento passato o atteso.

Quando il modello presenta complessità non risolvibile in via analitica, l'esame dello stesso deve limitarsi a particolari scenari (*stress test*), individuati dal redattore del piano e volti a:

- incrementare la conoscenza delle relazioni tra variabili input e variabili output, allo stesso tempo accertando la correttezza interna del piano finanziario;
- accertare lo stimato effetto sul piano finanziario di particolari scenari ritenuti più o meno probabili;
- testare la robustezza dei risultati del modello in presenza di incertezza, rappresentando la massima tenuta del piano finanziario in conseguenza della riduzione/aumento di una particolare variabile input;
- valutare come l'incertezza associata ad una variabile input si propaga in tutto il modello; una piccola variazione della variabile può generare grandi variazioni delle variabili output.

2.4.2 Il budget come espressione di programmazione

Espressione della pianificazione abbiamo visto essere il business plan, o Piano d'impresa. L'altro documento utile questa volta alla programmazione della gestione aziendale, in quanto predeterminazione dell'attività da svolgere in ordine agli obiettivi ed alle strategie delineate, è il budget.

La programmazione è riferibile ad un arco temporale di breve termine, coincidente in genere con l'esercizio amministrativo, articolato in periodi infrannuali (mese, trimestre, ecc.) e consente di svolgere la gestione secondo linee operative prestabilite in una visione proiettata nelle future circostanze esterne e condizioni interne, opportunamente considerate nella pianificazione aziendale.

La programmazione quindi, definisce le modalità operative con le quali l'azione strategica trova concreta realizzazione, determinando ruoli, mansioni e attività assegnate, nonché

sviluppando l'acquisizione e l'utilizzo di fattori produttivi e delineando il processo di trasformazione tecnica, nonché i processi connessi alla funzione commerciale.

Il budget è un documento programmatico modellato sulla base della struttura del bilancio d'esercizio, nel quale i valori economici e patrimoniali sono opportunamente riclassificati secondo gli schemi di Conto economico e Stato Patrimoniale elaborati dalla dottrina aziendalistica⁶⁵.

Esso rappresenta il documento di chiusura del processo di programmazione e pianificazione che, come è stato scritto nei paragrafi precedenti, inizia con l'improntare la strategia e l'elaborazione del business plan. Il riferimento temporale del budget è l'esercizio successivo, ma non rappresenta un mero bilancio preventivo, ma il risultato di un processo che contempla da una parte, elementi di valutazione quantitativa inerenti all'aspetto economico, tecnico e monetario e dall'altra parte, l'aspetto legato alla definizione degli obiettivi e delle responsabilità delle risorse coinvolte nel processo di elaborazione ed applicazione del budget.

Possiamo affermare che il budget è uno strumento orientato al futuro; quindi, si pone nell'ottica di strumento utile per l'attuazione di un approccio *forward-looking* volto alla prevenzione della crisi. Esso consente di testare in via anticipata l'effetto sulla continuità aziendale di strategie aziendali o eventi esterni, al fine di predisporre in via anticipata, adeguate misure di mitigazione del rischio.

I principali approcci per orientare al futuro i valori da inserire nel budget sono:

- l'approccio previsionale;
- l'approccio prospettico;
- l'approccio organizzativo.

L'approccio previsionale basa la formulazione dei dati futuri su quelli passati⁶⁶, quindi che le circostanze esterne, d'ambiente e di mercato, e le condizioni operative interne non si modifichino sostanzialmente rispetto al periodo precedente e quindi, si ritiene ragionevole proiettare gli andamenti passati in quelli futuri. Le tecniche di estrapolazione statistica dei trend storici, delle vendite, dei costi di produzione, degli acquisti, costituiscono il principale strumento per la predisposizione di tali dati. L'approccio previsionale, vista la turbolenza

⁶⁵ In particolare, è auspicabile che il conto economico venga riclassificato secondo le configurazioni a valore aggiunto, a margine di contribuzione e ricavi e costo del venduto, mentre lo stato patrimoniale secondo il criterio finanziario e secondo il criterio di pertinenza gestionale.

⁶⁶ GIANNESI E., *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa, 1979, pag. 276.

dei mercati dell'ambiente, impedisce al budget di assolvere tutte le funzioni e per questo è scarsamente utilizzato.

L'approccio prospettico si basa sulla formulazione di ipotesi di andamento futuro e cerca di conciliare, secondo convenienza, la variabilità ambientale con la tendenziale rigidità delle strutture aziendali. Quando si formulano scenari futuri si costruiscono programmi che definiscono i corsi di azione possibili e convenienti, e piani, che quantificano quei corsi d'azione in valori economici e finanziari⁶⁷.

L'approccio prospettico consente al budget di assolvere la funzione di programmazione, ma l'approccio organizzativo va oltre questa funzione e richiede al budget di formulare dati orientati al futuro che assumano la funzione di parametri-obiettivo, capaci di orientare le decisioni dei manager e dei capicentro in una direzione precisa e che siano misurabili, consentendo di valutare il grado di raggiungimento di tali obiettivi⁶⁸.

La forma del budget riprende il modello del bilancio d'esercizio, ma i prospetti sono riclassificati con lo scopo di determinare i valori aggregati che fungono da numeratore e denominatore nel calcolo degli indici e degli indicatori (in particolare quelli elaborati dal CNDCEC in base al disposto dell'art. 13 del D.lgs. n. 14/2019), la cui misura costituisce l'obiettivo da raggiungere.

Un altro fine per il quale si utilizza la riclassificazione dei documenti di bilancio, è l'allineamento della rappresentazione dei dati e dei valori standard con quella dei dati consuntivi esposti nei modelli usati per la reportistica infra-annuale, dando così continuità e coerenza ai documenti, facilitando la lettura delle informazioni e favorendo l'analisi degli scostamenti rispetto agli obiettivi pianificati.

Il documento completo, chiamato master budget, è composto da diversi budget settoriali e di budget complementari, che vanno costruiti secondo il seguente ordine cronologico:

1. *marketing* e vendite, budget delle rimanenze prodotti
2. quantità produttive, distinte base;
3. fabbisogno e rimanenze materie prime e semilavorati;
4. fabbisogno di manodopera e standard di produttività;
5. fabbisogno servizi ed altri beni (produzione);
6. eventuale budget degli investimenti se necessari per potenziare e rinnovare la capacità produttiva;

⁶⁷ CARAMIELLO, *Programmi e piani aziendali*, cit., pagg. 3-23.

⁶⁸ BERGAMIN BARBATO, *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, cit., pagg. 289-309.

7. budget del personale;
8. rendiconto finanziario ed il Budget di tesoreria o di cassa;
9. budget di conto economico e stato patrimoniale;

1. Le scelte di marketing assumono la veste di atteggiamento che muove imprenditori e manager a rivedere continuamente le scelte e le strategie messe a punto, a verificare la posizione assunta dall'impresa nel mercato nei confronti della domanda e della concorrenza in ragione delle nuove tendenze di mercato. L'impresa opera in un ambiente che, proprio per i vincoli e opportunità che possono caratterizzarlo, deve essere oggetto di accurata analisi qualunque sia l'obiettivo perseguito.

Per tale ragione, ogni impresa è responsabile, in fase di pianificazione, di individuare quelle porzioni di mercato che ritiene di poter servire al meglio e con i massimi profitti, così da definire la strategia orientata al cliente che meglio consenta di instaurare "il rapporto giusto con i clienti giusti". Così le imprese si concentrano sugli acquirenti che manifestano il maggiore interesse verso il valore offerto dall'impresa stessa.

Il budget del sottosistema del marketing e della distribuzione è, di solito, il primo ad essere elaborato se l'azienda, quando è di minori dimensioni, è troppo piccola per influenzare o dominare da sola il mercato⁶⁹. Qui si elabora il piano delle vendite con il quale si formalizzano e si assegnano gli obiettivi di sviluppo, penetrazione, difesa dei mercati nei quali sono immessi i prodotti aziendali e di conseguenza, vista la funzione del budget, si misura e si valuta la performance in termini di ricavi di vendita.

Uno dei principali criteri di articolazione del budget della distribuzione è dato dal cliente. Se s'intende monitorare il flusso dei clienti, il budget delle vendite sarà articolato proprio per singoli nominativi, come se si trattasse di un partitario. L'articolazione dei dati così congegnata consente di esprimere gli obiettivi di vendita per singolo cliente e di attribuirli agli agenti di zona, all'ispettore delle vendite, o al direttore commerciale. I dati articolati per prodotto/cliente/mese consentono poi di valutare verso quali beni o servizi il cliente si orienta, di decidere eventuali promozioni o sconti per incentivarlo ad acquistare quelli da lui trascurati o che l'azienda vuole comunque spingere.

Per quanto riguarda il budget delle scorte dei prodotti, la scelta del livello di scorte da detenere dipenderà da diversi fattori. Tentando di riassumere i principali orientamenti che possono essere osservati nelle aziende di minori dimensioni, si possono prendere in

⁶⁹ AGLIATI M., *Il sistema di budget: il modello di ottimizzazione*, in misurazioni d'azienda, Programmazione e controllo, II edizione, Giuffrè, Milano, 1995, pagg 491-508.

considerazione il just-in-time, cioè una politica di gestione tesa alla minimizzazione delle scorte giacenti lungo la catena del valore, allo scopo di rendere elastico e flessibile il sistema produttivo rispetto alla variabilità e varietà della domanda.

Un'altra politica è la standardizzazione dei volumi di produzione, che era tipica della fase della produzione di massa conosciuta dalle aziende industriali italiane. Con essa infatti, s'intendono sfruttare le economie di scala e di apprendimento ottenute replicando conoscenze, procedure e tecniche produttive su vasti volumi, riducendo la variabilità interna dei processi. Pertanto, le scorte oscillerebbero da mese a mese con funzione anticiclica rispetto ai volumi di vendita: Verrebbero accumulate se i volumi di produzione superassero i volumi di vendita, diminuirebbero nel caso opposto.

Infine, la politica di gestione tesa a ridurre il rischio di interruzione del flusso delle vendite in conseguenza di possibili arresti nell'attività produttiva, è la detenzione della scorta funzionale in misura programmata, pari ad un minimo. Ovviamente la scorta funzionale non potrà rimanere costante, ma di mese in mese essa varierà in conseguenza di numerosi fattori anche contingenti.

2. L'area che prende in considerazione il secondo punto del master budget riguarda sostanzialmente, il budget del sottosistema della produzione. Questo, coinvolge tutto il complesso delle attività di trasformazione economica dei beni e di erogazione dei servizi destinati ai clienti finali o intermedi.

Il budget in questione assegna gli obiettivi e alloca le risorse in relazione alle attività di produzione dei beni e di erogazione dei servizi svolte all'interno dell'unità aziendale e si propone, mediante l'analisi dei costi, di incentivare l'efficienza del sistema produttivo, dei suoi reparti e dei suoi processi.

Poiché nella costruzione del piano di produzione si terrà conto delle scorte iniziali e finali, quelle provenienti dal periodo precedente costituiscono un dato di partenza del problema⁷⁰. Di solito, la consistenza delle scorte iniziali è prima stimata, visto che le prime proiezioni di budget intervengono 3-4 mesi prima che l'esercizio precedente si concluda, poi revisionata e aggiornata per tenere conto delle evidenze effettive. I dati dunque, provengono da un inventario generale composto a fine esercizio precedente per scopi di redazione del bilancio.

⁷⁰ BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000, pag. 105.

Dopo la ricognizione inventariale, i dati di magazzino potranno essere impiegati nella costruzione del piano dei volumi di produzione. Esso indica le quantità di prodotti finiti e semilavorati oggetto di trasformazione fisico-tecnica in azienda nel periodo di budget. Tale piano contiene quale unità informativa elementare, il volume di prodotto da realizzare nell'unità di tempo nella singola unità organizzativa-operativa o attraverso l'intero sottosistema della produzione. Il documento per pianificare la produzione che elenca i componenti, i sottocomponenti e le materie prime occorrenti per realizzare un certo prodotto o semilavorato è la distinta base.

La distinta base fornisce una serie di informazioni in base alla sua natura: se distinta base tecnica, indica la ricetta originaria fissata dai progettisti; se distinta base di produzione, indica la sequenza di costruzione o di montaggio di componenti e materiali.

3. Il budget delle materie prime analizza tutti i fattori acquistati all'esterno e impiegati nei processi produttivi secondo modalità standard⁷¹.

Uno dei documenti che formano il budget delle materie prime, è il piano dei consumi di materie prime che si ottiene moltiplicando i consumi unitari indicati nella distinta base con i volumi di produzione programmati, ordinatamente per ogni prodotto o famiglia di prodotti in cui ciascuna materia prima trova impiego.

Assieme al budget delle materie prime è doveroso inserire il budget delle scorte delle materie prime, che consente di assegnare un valore di costo alle rimanenze dei fattori produttivi correnti che si formano con cadenza periodica (cioè al termine di ciascun sottoperiodo di budget) e a quelle finali (cioè alla conclusione del periodo di budget), destinate a comparire nel budget di sintesi relativo all'intera unità aziendale.

Tale budget quindi, non assolve appieno una funzione organizzativa, ma di quadratura del sistema e di integrazione dei valori che confluiscono nella stima dei risultati economici parziali. Il budget delle scorte delle materie prime si ottiene valorizzando i volumi programmati di scorte al costo, utilizzando:

- il criterio del costo specifico (sistemi *job-costing*);
- il criterio del costo medio ponderato: è applicato nei casi in cui il magazzino funziona alla rinfusa, dandosi una mescolanza delle materie prime. Si tratta di uno schema di funzionamento del magazzino secondo il quale le quantità utilizzate provengono indistintamente dall'intera massa dei carichi, senza poter

⁷¹ BOCCHINO U., *Controllo di gestione e budget*, Giuffrè, Milano, 1994, pagg. 157-160.

tracciare e di individuare singolarmente. Ne consegue che anche le scorte finali derivano proprio quota da tutti i lotti di acquisto, recenti e remoti;

- il criterio del LIFO continuo (soluzione di solito adottata nei sistemi di contabilità industriale): è uno schema di funzionamento del magazzino secondo il quale le quantità acquistate più recentemente sono le prime ad essere utilizzate (*Last In, First Out*). Ne consegue che le scorte finali derivano dai lotti di acquisto più remoti nel tempo. Coerentemente, gli scarichi sono valutati in base al prezzo degli acquisti più recenti e le rimanenze risultano valutate ai costi degli acquisti più remoti;
- il criterio del FIFO: è uno schema di funzionamento del magazzino secondo il quale le quantità acquistate in passato sono le prime ad essere utilizzate (*First In, First Out*). Ne consegue che, le scorte finali derivano dai lotti di acquisto di accumulo più recente nel tempo. Quindi, gli scarichi sono valutati in base ai prezzi degli acquisti più remoti e le rimanenze risultano valutate ai costi degli acquisti più recenti. Il metodo si adatta soprattutto per le materie deperibili o di scadenza, essendo i materiali acquistati in data più remota ad essere i primi ad essere impiegati.

4. Il budget della manodopera diretta elabora i dati e i valori del personale impiegato nel sottosistema della produzione, ma non nella sua globalità. Infatti, il costo della manodopera presente nell'area produzione è trattato in modo differenziato in funzione delle attività a cui la risorsa umana è dedicata. Pertanto, si possono individuare almeno tre classi di componenti:

- il costo della manodopera diretta, legato da una relazione diretta ai volumi di produzione da realizzare;
- il costo della manodopera indiretta, legato a driver diversi dal volume di produzione;
- il costo residuo per le politiche del personale.

Il costo della manodopera diretta è l'unica componente effettivamente suscettibile di standardizzazione. La costruzione di tale parametro-obiettivo infatti, si fonda sulla scomposizione nelle tre variabili componenti del volume di produzione, del tempo standard e del costo orario standard medio con le quali è possibile analizzare, incentivare e migliorare i rendimenti e l'organizzazione del lavoro e razionalizzare la struttura retributiva.

Il costo della manodopera indiretta è l'espressione, in termini di valore, della porzione di orario che ogni lavoratore dedica alle attività di supporto alla produzione (manutenzione, riattrezzaggio, controllo qualità, rilevazione dei dati elementari, approntamento di sistemi di sicurezza ecc.). Poiché tali attività non sono connesse, né causalmente né funzionalmente ai ritmi e ai volumi di produzione, il costo della manodopera indiretta non viene correlato a tali volumi e può essere considerato come un costo discrezionale o standardizzato in funzione di *driver* diversi da quei volumi.

Il costo residuo per le politiche del personale infine, fa riferimento a quella porzione dell'orario di lavoro dedicato alle attività che la direzione aziendale programma per la formazione, il benessere organizzativo, la consultazione e che possono in senso lato, ricondursi alla gestione delle risorse umane.

6. L'investimento è la variabile più difficile da determinare e la più importante in termini di input nella funzione di produzione aziendale. Per il funzionamento dell'impresa infatti, è indispensabile una prefissata dotazione di risorse organizzative produttive, che siano funzionali all'ottenimento di beni e servizi a valore aggiunto per i consumatori⁷². L'investimento può essere definito come l'allocazione produttiva di un capitale indifferenziato, ma anche come l'impiego di una somma di denaro finalizzata all'ottenimento di una equa remunerazione.

È possibile distinguere i progetti di investimento in diverse classi le cui caratteristiche possono influenzare in modo rilevante le modalità con le quali viene implementato il processo di scelta tra i progetti. Una prima distinzione attiene l'obbligatorietà o meno di un progetto di investimento. È obbligatorio quando l'impresa può valutare la convenienza di alternative di investimento, ma non può fare a meno di effettuare quella tipologia di investimento. Quando l'impresa può decidere di non investire tra le alternative di investimento prese in considerazione, l'investimento è opzionale e pertanto quel progetto potrà essere rifiutato.

Si può inoltre distinguere i progetti di investimento marginali e strategici. Un progetto di investimento si dice marginale se non modifica in modo sostanziale la posizione di rischio dell'impresa o la sua posizione rispetto ai concorrenti. È strategico invece, quando è inserito in un piano a lungo termine che intende modificare la posizione dell'impresa rispetto ai propri concorrenti.

⁷² D'ALESSIO R, ANTONELLI V., *Controllo di gestione manuale operativo*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2014, pag. 684.

Infine, possiamo distinguere i progetti di investimento in progetti di investimento indipendenti e progetti di investimento dipendenti. Un progetto è indipendente quando la decisione di accettare un progetto non è influenzata da un'analogia decisione riferita ad altri progetti; in questo caso, le possibilità di investimento non si influenzano reciprocamente. Tuttavia, in accordo a una visione olistica dell'organizzazione ogni componente e/o unità organizzativa è parte integrante del sistema e quindi, direttamente o indirettamente legata a tutte le parti. Pertanto, dal punto di vista strategico nessun progetto di investimento dovrebbe essere considerato indipendente. Quando però si opera in organizzazioni di grandi dimensioni ed i progetti sono volti a risolvere specifiche problematiche funzionalmente diverse tra loro, e che non presentano evidenti e forti interrelazioni e dipendenze di tipo finanziario, le diverse scelte di investimento possono essere considerate come progetti indipendenti.

Un progetto di investimento si considera dipendente quando esiste una forte correlazione con altri progetti; l'accettazione di un progetto influisce sull'accettazione degli altri. Le ragioni alla base della dipendenza tra progetti possono essere diverse. In particolare, dato un gruppo di progetti, questi possono essere "*mutuamente escludentisi*" quando l'accettazione di uno comporta l'esclusione di tutti gli altri. Le condizioni che rendono differenti i progetti "*mutuamente escludentisi*" possono essere fondamentalmente di natura finanziaria o tecnologica. Nel primo caso, la limitata disponibilità di risorse finanziarie implica che la scelta di un investimento si traduca in una rinuncia nell'implementazione degli investimenti alternativi. Invece, nel secondo caso, la scelta dell'investimento è guidata da motivazioni di natura tecnologica, il quale implica così una determinata scelta progettuale e la rinuncia delle scelte alternative.

I progetti di investimento possono poi essere classificati in funzione dei presunti flussi di cassa da essi prodotti:

- P.I.C.O (*Point Input Continuous Output*): flussi negativi per i costi concentrati in un anno e flussi positivi per i ricavi distribuiti in più anni (acquisto di un bene produttivo durevole);
- P.I.P.O (*Point Input Point Output*): flussi per i costi concentrati in un anno e flussi per i ricavi concentrati in un anno (acquisto e vendita di un'azione/obbligazione nell'arco dello stesso anno);
- C.I.C.O. (*Continuous Input Continuous Output*): flussi per i costi distribuiti nei primi anni e flussi per i ricavi distribuiti nei successivi anni (la gestione degli

impianti produttivi determina nei primi anni continui esborsi e successivamente, dopo la loro implementazione, gli aspettati incassi);

- C.I.P.O. (*Continuous Input Point Output*): flussi per i costi distribuiti in più anni e flussi per i ricavi concentrati in un anno (la stipula di un fondo pensione o di un'assicurazione sulla vita esplicita questa tipologia di investimento).

Il budget degli investimenti riassume la pluralità di progetti proposti dai responsabili dei centri e approvati a livello aziendale. Esso è caratterizzato per la sua trasversalità rispetto alle funzioni aziendali e per l'orizzonte temporale di riferimento dei giudizi di convenienza economica che lo precedono e che orientano le decisioni.

Dal punto di vista del contenuto, il budget degli investimenti traduce in termini economico-finanziari le operazioni di acquisizione di fattori produttivi durevoli decisi e programmati per il periodo di budget. L'acquisizione di nuovi fattori produttivi durevoli si riflette sulla dinamica finanziaria, in quanto porterà alla formazione di debiti di funzionamento e successivamente di uscite, e sulla dinamica economica, in quanto saranno disponibili nuove strutture e quindi, i corrispondenti budget degli ammortamenti dovranno essere opportunamente integrati.

7. Il budget del personale elabora i costi complessivi di tutto il personale dipendente, servendosi delle apposite anagrafiche⁷³. Tali costi comprendono salari e stipendi, gli oneri sociali, le quote TFR, gli oneri accessori e eventuali premi di produzione.

Il budget del personale alimenta tutti budget dei sottosistemi aziendali che impiegano personale dipendente e in particolare, trasferisce l'intero costo degli addetti al: sottosistema del marketing e della distribuzione e al sottosistema della produzione ed infine, anche agli altri sottosistemi aziendali.

Il budget del personale comprende⁷⁴:

- La pianta organica: analizza con riferimento all'intero periodo di budget, il numero e l'inquadramento contrattuale del personale dipendente presso tutte le unità organizzative aziendali e trova fondamento nelle apposite anagrafiche. La pianta organica quindi, mostra per ogni categoria contrattuale e per ogni centro

⁷³ ALOI F., *Il budget della manodopera*, in Amministrazione e finanza, n. 3, 1994.

⁷⁴ SAITA M., *Il controllo di gestione nelle imprese individuali*, in L'impresa Economia. Controllo. Bilancio. II, Pianificazione e controllo, Giuffrè, Milano, 1984, pag. 201.

di responsabilità, la seguente relazione: dipendenti iniziali + assunzioni – Licenziamenti/Dimissioni = Dipendenti finali;

- il piano di gestione del personale: vanta e prospetta le nuove assunzioni, le progressioni di carriera, nel caso di contrazione dell'attività, di cassa integrazione, di mobilità, di prepensionamento o di altri provvedimenti che le riforme sul mercato del lavoro mette a disposizione delle aziende;
- il budget del costo dell'organismo personale: elabora per categorie o per singoli nominativi, il costo complessivo annuo e mensile caratterizzato, per salari e stipendi, contributi sociali ed assicurativi TFR e tutti gli altri oneri accessori;
- il budget del costo orario della manodopera diretta: trasforma il costo totale in un dato medio orario che alimenta il budget della manodopera diretta nel sottosistema della produzione;
- il budget dei flussi finanziari: esso riepiloga i debiti di funzionamento e le uscite verso i vari soggetti interessati⁷⁵.

8. Il budget finanziario è redatto per penultimo, subito prima del consolidamento finale, in quanto consente di effettuare l'ultima delle verifiche di fattibilità sugli obiettivi di budget, quella finanziaria, individuando, le aliquote di capitale di rischio o di prestito, a breve o a medio-lungo termine, occorrenti per pareggiare il fabbisogno finanziario aziendale e monitorando la sincronia tra entrate ed uscite monetarie, e calcolando i componenti di reddito non determinati altrove (interessi attivi e passivi, dividendi, spese e commissioni bancarie).

Se gli obiettivi di budget, nella loro articolazione e dei loro effetti economici, producono effetti finanziari che non sono compatibili con i vincoli posti in sede di pianificazione, in termini di: limiti di accesso al credito bancario, difficoltà ad emettere titoli di debito, elevato costo del capitale di prestito o indisponibilità dei soci ad effettuare versamenti in conto capitale o a sottoscrivere aumenti di capitale, quegli obiettivi dovranno essere opportunamente rivisti per tenere conto di questi vincoli.

Il budget dei finanziamenti, facente parte del budget finanziario, espone la dinamica del capitale di prestito, a breve e a lungo termine, e del capitale conferito durante il periodo di budget. Tale dinamica riguarda, in merito al capitale di prestito, l'accensione di nuovi finanziamenti o il rimborso, rateale o integrale, dei finanziamenti già accesi; in merito al

⁷⁵ I soggetti che vengono interessati da budget dei flussi finanziari del personale sono: i dipendenti, l'INPS, l'INAIL, i fondi di previdenza, l'Agenzia delle Entrate per le ritenute IRPEF, i sindacati per le ritenute sindacali.

capitale conferito riguardano gli aumenti e le diminuzioni di capitale a pagamento, l'erogazione di dividendi e altre variazioni, come per esempio riguardanti le varie riserve.

La pianificazione delle fonti finanziarie è strettamente raccordata con il processo formativo del fabbisogno di finanziamento e con le condizioni prevedibili di accesso al credito.

Per quanto riguarda invece il budget di cassa o di tesoreria, esso è un elemento imprescindibile del processo di budgeting in relazione all'obbligo di adozione di assetti amministrativo-contabili adeguati. Il budget di tesoreria infatti, consente di dettagliare su base periodica le fluttuazioni dei flussi di cassa programmati, evidenziando, mese per mese, il grado di copertura degli investimenti e determinando il correlato fabbisogno di cassa. Tale strumento di programmazione assume particolare rilievo nell'ambito delle norme sulla crisi d'impresa e sulla relativa prevenzione, in quanto il budget di cassa è finalizzato, nel breve e brevissimo orizzonte temporale, a prevedere la capacità dell'impresa di far fronte ai propri impegni finanziari, quindi dando evidenza della sostenibilità finanziaria della gestione d'impresa.

I flussi di cassa in entrata e in uscita rappresentano la manifestazione monetaria in cui si realizza il processo di scambio commerciale. La chiara definizione del ciclo aziendale, in particolare del processo produttivo, favorisce una puntuale individuazione e tempificazione dei flussi finanziari. A questo tipo di movimenti monetari, devono essere associati elementi di natura finanziaria relativi ad altri contesti nei quali si manifesta l'operatività dell'azienda (sottoscrizione nuovi finanziamenti, rimborso dei prestiti, distribuzione di dividendi acquisti e dismissione di immobilizzazioni).

Pianificare il fabbisogno finanziario consente di affrontare in modo avveduto le diverse operazioni di gestione. Nell'affiancare la gestione aziendale, il budget di tesoreria agevola le decisioni strategiche nella ricerca del mantenimento dell'equilibrio finanziario⁷⁶.

L'elaborazione del budget di tesoreria e la produzione di un'informativa a consuntivo con cadenza più ravvicinata nel tempo (mensile), consente di individuare i reali fabbisogni o le eventuali disponibilità finanziarie ragionevolmente prevedibili nei vari periodi dell'anno, e conseguentemente, definire per tempo con gli istituti bancari, più adeguate linee di credito.

La gestione di tesoreria assume quindi un ruolo fondamentale nelle dinamiche interne alle aziende e viene a costituire la cassa di compensazione di molte delle relazioni che intercorrono con l'ambiente esterno. Compito della tesoreria è quello di garantire un

⁷⁶ PANIZZA A., GIOVANNELLI L., FERRARI E., *La costruzione del budget di tesoreria: l'esperienza di Alfa Spa*, IPSOA, 2011, pag. 25.

corretto fluire delle risorse al fine di consentire lo svolgimento delle operazioni e quindi regolare i flussi di capitale circolante, consentire gli investimenti, gli adempimenti fiscali e la remunerazione del capitale investito.

9. Il budget economico aziendale consolida tutti i componenti positivi e negativi di reddito ritenuti di competenza del periodo di budget⁷⁷, in particolare i componenti straordinari, intesi come estranei alla gestione operativa, non ricorrenti ed imprevedibili, non dovrebbero comparire negli strumenti di programmazione proprio per la loro imprevedibilità.

Un altro aspetto rilevante è quello riguardante le imposte sul reddito (IRES e IRAP) che sono determinate secondo le regole tributarie vigenti nel periodo di budget. Esse pertanto, sono iscritte distintamente e secondo competenza economica, distinguendo IRAP e IRES correnti, differite e anticipate.

Il budget patrimoniale aziendale proietta l'entità e la composizione dell'intero capitale dell'azienda, a conclusione delle operazioni di gestione programmate. Esso consente di evidenziare la struttura e la situazione finanziaria dell'azienda al termine del periodo di budget⁷⁸. Anche per la redazione di questo budget si tratterà di consolidare i valori determinati nei budget di settore, di investimento e di tesoreria.

La consistenza iniziale di ogni elemento è desunta dallo stato patrimoniale proiettato, mentre le variazioni amministrative e definitive sono determinate agganciando tutti i riflessi delle operazioni ipotizzate per il periodo di budget.

Gli obiettivi quantitativi definiti nel budget vanno fissati sulla scorta di dati tecnici, misurazioni e test, con particolare riguardo ai budget di marketing, di vendita e di produzione. Non invece, su valori di stima ottenuti proiettando i valori consuntivi dell'esercizio corrente nell'arco dei 12 mesi dell'esercizio successivo. La costruzione degli strumenti di pianificazione deve infatti seguire un approccio analitico, fondato su assunzioni di base condivise e verificabili. Devono essere censurate tecniche di redazione del budget fondate sulla riproposizione acritica e inerziale di dati storici, proiettati nel futuro semplicemente sulla base di moltiplicatori algebrici non oggetti di ponderazione

⁷⁷ BOCCHINO U., *Controllo di gestione e budget*, Giuffrè, Milano, 1994, pagg. 204-212.

⁷⁸ AGLIATI M., *Il sistema di budget: il modello di ottimizzazione*, in misurazioni d'azienda, Programmazione e controllo, II edizione, Giuffrè, Milano, 1995, pag. 539.

(quali mere riproposizioni di tassi di crescita delle vendite stimati acriticamente, indici di rotazione dei debiti/crediti commerciali convenzionali e non ponderati ecc.).

Se il budget è stato redatto con calcoli non oggettivi, non misurabili e non coerenti, il rischio è che si delineano obiettivi poco credibili che difficilmente verranno perseguiti dalla struttura organizzativa; gli obiettivi saranno poco motivanti e non potranno essere usati correttamente per incentivare l'organizzazione; infine, si rischia di costruire un sistema di controllo e misurazione delle performance basato su ipotesi di risultato falsate, con la conseguenza di attribuzione di responsabilità avulse da variabili oggettive e governabili.

In considerazione dell'importanza dello strumento del budget come mezzo per assegnare obiettivi ai titolari dei centri di responsabilità aziendali, è preferibile utilizzare l'impostazione del documento di programmazione secondo criteri rigidi e non flessibili⁷⁹.

L'eventuale sopraggiungere di eventi inaspettati o imprevisti potrebbe modificare sensibilmente lo scenario di budget e i programmi in esso contenuti; al fine di integrare gli effetti di questi eventi all'interno delle previsioni si può fare ricorso al *forecast*.

Attraverso questo strumento, che viene utilizzato di norma in concomitanza con l'analisi dei report consuntivi di periodo (mensili o trimestrali a seconda dei casi), l'impresa effettua delle proiezioni sull'andamento delle variabili economiche, patrimoniali e finanziarie.

L'elaborazione dei dati previsionali a decorrenza dal primo giorno successivo alla chiusura del trimestre o del mese in cui si riferiscono i report consuntivi e termina con la fine dell'esercizio in corso. Ogni trimestre le proiezioni sono aggiornate integrando le informazioni e i dati consuntivi raccolti nel corso dell'esercizio. Se il budget è stato costruito mediante l'utilizzo di dati oggettivi e misurabili e gli obiettivi in esso fissati sono rispettati, i dati consuntivi tenderanno ad essere allineati alle previsioni e anche il forecast presenterà proiezioni in linea con il budget; fatto salvo per gli elementi economici, patrimoniali e finanziari le cui previsioni sono stati oggetto di rettifica a causa di eventi aleatori e non prevedibili all'epoca in cui il budget è stato costruito.

Affinché il budget possa essere attuato a partire dal primo giorno del periodo di riferimento, consentendo all'azienda di porre in essere le attività propedeutiche alla sua concreta esecuzione, è necessario che il processo di budgeting abbia inizio a partire dal semestre

⁷⁹ Il budget flessibile è un modello che prevede la predisposizione di tanti documenti quanti sono i possibili scenari individuati in fase di pianificazione. Consente di adattare i valori standard dei costi, dei ricavi, dei consumi di fattori produttivi programmati a scenari individuati prevedendo già in fase di programmazione diverse ipotesi di sfruttamento della capacità produttiva.

precedente e che il documento sia completato e approvato almeno un mese prima della fine dell'esercizio.

È necessario prevedere già in fase di pianificazione strategica un preciso *timing* relativamente al controllo dei dati di budget e alla verifica degli scostamenti e fare in modo che questo *timing* sia in seguito rispettato. I tempi vanno fissati in modo da consentire il calcolo tempestivo degli indicatori più rilevanti, con particolare riguardo agli indicatori di crisi, in ottica di verifica della continuità aziendale e della sostenibilità dei debiti.

A tal fine, la scansione temporale ottimale dovrebbe prevedere la produzione di report consuntivi con cadenza almeno trimestrale, o mensile per il primo esercizio, in caso di monitoraggio di un piano di risanamento. Insieme con la produzione del report trimestrale o mensile è opportuno che venga prodotto anche un forecast contenente le proiezioni previsionali relative al periodo che va dal primo giorno successivo alla data a consuntivo sino all'ultimo giorno dell'esercizio corrente.

Il timing del processo di budgeting dovrebbe essere coerente con le capacità di consultazione delle informazioni contabili da parte della funzione amministrativo-contabile. Se tale funzione non è in grado di produrre una reportistica con dati consuntivi elaborati su base mensile, la tempistica del budget dovrebbe essere cadenzata almeno trimestralmente, agevolando in tal modo il confronto con i dati standard e l'analisi degli scostamenti.

In altri termini quindi, l'impresa deve adottare un assetto amministrativo-contabile idoneo a svolgere tutte le procedure e le prassi necessarie al fine di garantire la completezza, la tempestività e l'attendibilità dell'informativa societaria. Un assetto adeguato non può quindi prescindere dalla qualità, correttezza, tempestività e l'attendibilità dei dati. Per questo, un sistema di programmazione e controllo interno, come già descritto in precedenza, rappresenta un pratico strumento adeguato, ovvero funzionale a garantire l'informativa societaria con le caratteristiche citate.

2.4.3 Il reporting direzionale per il monitoraggio della continuità aziendale

Il reporting è il processo di redazione di un insieme strutturato di documenti che hanno lo scopo, sia di informare il management dell'azienda sulle prestazioni conseguite, al fine di

agevolarne il controllo dei processi ed orientarne la gestione futura⁸⁰, sia di dare un'informativa agli *stakeholders* evidenziando le potenzialità dell'impresa in termini di sostenibilità futura e di ritorni economici attesi. In entrambi i casi, il sistema dei report costituisce la risposta organizzativa e formalizzata che l'azienda dà al fabbisogno informativo, il quale si manifesta nell'organizzazione.

La coerenza del reporting con la struttura e il funzionamento dell'azienda ci dà una dimensione spaziale di questa e fa riferimento alla sua architettura organizzativa ed operativa. Se al reporting sono assegnate funzioni di supporto al governo aziendale, i report sono destinati ad una pluralità di soggetti, normalmente investiti di deleghe decisionali e le informazioni contenute in quei report riflettono numerosi aspetti di interesse per chi assume quelle deleghe.

Presupposto essenziale per rendere il reporting coerente con la struttura ed il funzionamento dell'azienda è disporre di un sistema informativo che consenta di disaggregare i dati rispetto alle dimensioni aziendali. Compito del sistema informativo sarà quindi quello di riaggregare quantità e valori intorno a specifici oggetti, cioè quelli di interesse del destinatario del report (*segmental reporting*)⁸¹. A tale riguardo assumono rilievo due dimensioni della struttura aziendale, ossia la distribuzione del potere decisionale e la complessità interna.

Il potere decisionale, specialmente nelle aziende di minori dimensioni, può essere più o meno concentrato nelle mani dell'imprenditore. Tanto maggiore è tale concentrazione, quanto minore è il fabbisogno di informazioni per scopi decisionali che si manifesta nelle varie aree aziendali, in quanto quel fabbisogno si concentra pressoché esclusivamente nell'imprenditore.

Al contrario, in quelle unità produttive (sempre di minori dimensioni) dove la delega decisionale è stata tanto spinta da portare un vero e proprio sistema di governo decentrato del sistema aziendale, il fabbisogno informativo si manifesta più diffuso e periferico, differenziandosi per misure, contenuto, dettaglio e tempistica.

La complessità interna è espressione combinata della struttura operativa ed organizzativa, configurando le aree nelle quali si potrebbe articolare l'azione decentrata di governo.

All'aumentare del numero delle aree che compongono la struttura aziendale (aree strategiche d'affari, divisioni, funzioni, stabilimenti, mercati, clienti, tecnologie ecc.), il

⁸⁰ MARZO G., *Il reporting direzionale*, Fallimento e Crisi d'impresa, IPSOA, Milano, 2019.

⁸¹ SAITA M., *Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 1996, pag. 458.

fabbisogno informativo si differenzia e si amplifica orizzontalmente (divisioni e funzioni), ma anche verticalmente (lungo i livelli gerarchici), fino ad arrivare a quelli esecutivi.

La coerenza si traduce inoltre, in un adattamento di contenuto e di forma ai destinatari delle informazioni. Non soltanto quindi, il report deve offrire una rappresentazione sintetica ed efficace dell'andamento di un'unità operativa-organizzativa e di quanto lo può influenzare, ma deve essere reso il più confacente possibile alle esigenze ed alla concreta capacità di comprensione dei destinatari⁸².

All'interno dei report di natura economica, finanziaria e patrimoniale sono riportate le informazioni rilevate dalla contabilità analitica, analizzando anche i budget ed i forecast, ponendo particolare attenzione sul confronto tra i budget e i report consuntivi, con lo scopo di analizzare, mediante l'applicazione di indici, gli scostamenti tra i dati consuntivi e quelli a budget.

Tradizionalmente il reporting era inteso come strumento prevalentemente contabile, ancorato alla verifica dei risultati economico-finanziari ed al loro confronto con gli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione e progettazione. Il reporting tradizionale è basato sull'analisi degli scostamenti.

Nell'analisi degli scostamenti, i valori a consuntivo sono analizzati in rapporto ad altri valori, tipicamente formulati a preventivo, passando dalla sintesi (i risultati e gli scostamenti di bilancio) all'analisi (le cause degli scostamenti), cioè passando dalla visione complessiva dei valori di bilancio al dettaglio delle quantità, dei prezzi e del mix di produzione/vendita.

Nel sistema di controllo più tradizionale perciò, il reporting sancisce il momento fondamentale per identificare le azioni correttive esperibili dall'impresa per riallineare i risultati agli obiettivi di budget, oppure per rivedere gli obiettivi qualora le nuove condizioni gestionali non li rendano più raggiungibili.

Risulta evidente quindi che il sistema di reporting ha un ruolo cruciale nell'ambito del controllo interno, perché permette di verificare il livello di raggiungimento degli obiettivi pianificati. Conseguentemente, un adeguato assetto amministrativo non può prescindere da un efficiente sistema di reporting periodico, anche in ottica di prevenzione di eventuali

⁸² SELLERI L., *Principi di contabilità industriale e per la direzione*, Etaslibri, Milano, 1984, Pagg. 592-593.

insolvenze, tramite il confronto dei risultati periodici con gli obiettivi prefissati, oppure tramite il monitoraggio continuo di specifici indici, come ad esempio lo *Z-Score* di Altman.

Risulta quindi molto importante valutare la tipologia e la qualità del sistema di reporting adottato, al fine di ottenere un adeguato sistema informativo, garantire la tracciabilità dei flussi delle informazioni, che permetta di dare prova dello svolgimento e della continuità aziendale.

La progressiva terziarizzazione dell'attività economica ed il superamento dell'impresa industriale, con l'affermarsi di modelli di business svincolati dai processi produttivi, ma fortemente dipendenti dalla capacità di legare le competenze e le abilità individuali, ha posto nuove criticità nella misurazione delle prestazioni delle organizzazioni⁸³.

Accanto alle misure economico-finanziarie, hanno perciò iniziato a far parte del sistema di reporting anche misure che non provengono da sistemi contabili aziendali, ma che sono volte a cogliere l'andamento e l'evoluzione di fenomeni particolarmente importanti per il successo dell'impresa; fenomeni misurati da indicatori chiave che rispetto a quelli contabili, si caratterizzano per essere anticipatori di fenomeni gestionali rilevanti.

Un affidabile sistema di monitoraggio della prestazione necessita quindi, di uno strumento bilanciato che associ ai dati consuntivi, propri delle tecniche di analisi di bilancio, altri dati che forniscono indicazioni *in fieri* sull'implementazione della strategia. Si deve all'opera di Kaplan e Norton, con l'introduzione delle *Balanced Scorecard*, l'intuizione di integrare nel sistema di reporting elementi addizionali rappresentativi di nuovi indicatori di performance dell'attività, più legati all'efficienza operativa ed alla coerenza con gli obiettivi strategici, nella convinzione che l'impresa moderna necessiti di strumenti che consentano di analizzare la prestazione simultaneamente secondo un approccio integrato e multidisciplinare.

2.5 il Balanced Scorecard

La *Balanced Scorecard* (d'ora in poi BSC) nacque nel 1992 ad opera di Robert Kaplan e David Norton con un articolo dal titolo "*The Balanced Scorecard. Measures that drive performance*", pubblicato sulla *Harvard Business Review*, I due Autori presentavano i

⁸³ PANIZZA A., *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa*, IPSOA, Milano, 2020, pag. 134.

risultati di una ricerca su un gruppo di imprese americane di successo per verificare quali parametri di misurazione venissero più frequentemente utilizzati per la misurazione della performance.

Già da tempo infatti, le aziende si trovavano ad operare in mercati particolarmente dinamici, caratterizzati da un'elevata concorrenza e da richieste dei consumatori sempre più variabili nel tempo. Le difficoltà riscontrate nel riuscire a governare dei contesti così instabili condussero a rivalutare l'importanza del concetto di strategia e soprattutto, a dotarsi di sistemi di controllo che fossero più idonei a controllare l'attività, tenendo in considerazione anche parametri normalmente non contemplati nell'ambito dei tradizionali strumenti di misurazione della performance.

La BSC nasce come strumento di misurazione della performance aziendale, ma nel corso del tempo, conosce un'importante evoluzione che la conduce ad andare oltre le semplici finalità per le quali era stata originariamente ideata⁸⁴.

Essa è un sistema integrato di misure riassuntive della performance aziendale, che si basa sulla strategia, sulle esigenze concorrenziali e sulle competenze distintive. In primo luogo, è un insieme di indicatori accomunati dall'obiettivo di rappresentare in maniera sintetica la performance aziendale. Attraverso la BSC si propone di individuare, in pochi driver essenziali, i risultati conseguiti con lo svolgimento della gestione aziendale. Gli stessi Autori individuano in 15, massimo 20 indicatori il numero ideale di misure per fornire un quadro sufficientemente preciso dei livelli di performance conseguiti, considerando tutte le prospettive in cui la BSC è articolata.

La possibilità di disporre di un limitato numero di indicatori, consente di fornire un quadro d'insieme della performance aziendale, dato che essi hanno la capacità di sintetizzare la complessità della gestione aziendale e quindi, agevolare chi prende le decisioni nelle loro scelte strategiche ed operative.

Il sistema integrato di indicatori consente al top-management di studiare e comprendere le relazioni di causa effetto che sussistono tra i diversi indicatori scelti e le diverse prospettive di analisi, nella consapevolezza che la complessità della performance aziendale possa essere rappresentata all'interno della BSC soltanto analizzando le modalità con cui i singoli indicatori si influenzano vicendevolmente, perché è da tali relazioni che scaturiscono i risultati, prima a livello di singola business unit e conseguentemente, a livello aziendale.

⁸⁴ GATTI M., *Balanced Scorecard e Cost Management Riferimenti teorici e casi aziendali*, Esculapio economia, Bologna, 2011, pag. 5.

Tratto distintivo della BSC rispetto ad altri strumenti di misurazione della performance risiede nell'utilizzo di indicatori aventi natura estremamente differenziata. Da quelli sostanzialmente focalizzati sulla gestione operativa a quelli incentrati sul monitoraggio della strategia aziendale. Da quelli tradizionali perché aventi natura economico-finanziaria a quelli espressi in termini qualitativi o quantitativi non monetari. Da quelli orientati al lungo periodo a quelli che invece, sono chiamati a misurare il raggiungimento di obiettivi che avranno nel breve periodo la loro manifestazione.

La definizione degli indicatori presuppone la preventiva esplicitazione della strategia aziendale che è la base di partenza per comprendere lo sviluppo della performance e consentirne un'adeguata valutazione. Il primo step per la costruzione di un buon "cruscotto" di indicatori consiste nell'esplicitazione della *mission* e delle strategie aziendali, perché solo conoscendo le strategie deliberate è possibile costruire una BSC in grado di tenere in considerazione le variabili critiche aziendali e agevolare così, il processo di misurazione (Kaplan e Norton, 2004).

La costruzione di un buon cruscotto di indicatori non può prescindere dall'analisi del contesto competitivo in cui l'azienda si trova ad operare e dalle competenze distintive possedute dalla stessa organizzazione, che rappresentano spesso, il principale strumento di contrapposizione ai concorrenti presenti nel mercato. Esse infatti, identificano veri e propri fattori critici per il successo dell'azienda che, per tale motivo, devono essere oggetto di misurazione e di gestione⁸⁵.

Appare chiaro che la finalità primaria della BSC consiste nel favorire un completo monitoraggio dell'attività aziendale e dei suoi risultati, attraverso un sistema integrato di misure che tengono in considerazione la strategia aziendale, la situazione competitiva e le competenze distintive aziendali.

Nell'originaria formulazione della BSC da parte di Kaplan e Norton il cruscotto viene articolato in quattro prospettive: la prospettiva finanziaria, la prospettiva del cliente, la prospettiva interna e la prospettiva dell'innovazione e apprendimento⁸⁶. Gli autori sottolineano come le quattro prospettive possano essere considerate sufficienti per fornire una buona rappresentazione della performance aziendale; tuttavia quella indicata è una struttura flessibile, rispetto alla quale le aziende hanno la possibilità di modificare o

⁸⁵ CHIUCCHI SERENA M., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli, Torino, 2004.

⁸⁶ AA. VV., *Fallimento e crisi d'impresa 2020, Il reporting direzionale*, IPSOA, Milano, 2020.

incrementare il numero delle prospettive scelte a seconda delle proprie caratteristiche e delle attività svolte⁸⁷.

Nella prospettiva del cliente l'azienda viene chiamata ad interrogarsi sul modo in cui viene vista dagli stessi. È fondamentale per la generazione dei risultati economico-finanziari. Si tratta di individuare degli indicatori che siano sufficientemente espressivi della capacità di soddisfare i clienti, perché altrimenti questi non produrranno ricavi e flussi di cassa sufficienti. In quest'area rientrano perciò indicatori capaci di rappresentare le relazioni tra impresa e clienti o segmenti di mercato e di far prevenire, con adeguato anticipo, il sorgere di problemi che potrebbero poi tradursi in *performance* economiche negative. Anche in questo caso, accanto ad indicatori che potremmo definire universali, come ad esempio il grado di soddisfazione dei clienti o il numero di reclami presentati dagli stessi, ci sono indicatori scelti in funzione della specifica strategia aziendale. Ad esempio, il numero di preventivi generato nel corso dell'anno, utile per la gestione del portafoglio ordini, o il grado di finalizzazione dei clienti per segmento di mercato.

Kaplan e Norton individuano alcune possibili variabili critiche per la prospettiva dei clienti:

- tempo: si tratta di una variabile che ha acquisito molta importanza in tempi recenti. Essa può essere interpretata in maniera estremamente differenziata. Da un lato può essere intesa quale riduzione dei tempi necessari per servire il cliente, nella convinzione che la possibilità di servirlo velocemente conduca ad una maggiore azione dello stesso e, in ultima analisi, ad un allungamento della relazione, con conseguenti ricadute sui risultati economici; dall'altro lato può essere interpretato quale rispetto dei tempi di consegna in questo caso però, il *focus* è sull'affidabilità dell'azienda e sulla sua capacità di rispettare quanto pattuito con il cliente, indipendentemente dal tempo necessario per evadere l'ordine;
- qualità: è stata una dimensione cruciale nel corso degli anni '80 e resta ancor oggi molto importante; non a caso Kaplan e Norton parlano della qualità come di una necessità competitiva, perché essa rappresenta un antecedente fondamentale per la soddisfazione del cliente, nonché un fattore distintivo rispetto alla concorrenza. Quando si parla di qualità si fa riferimento anche a tutti quegli interventi che possono rendersi necessari, successivamente alla vendita del bene, per garantirne o ripristinarne la funzionalità (manutenzioni, reclami, ecc.);

⁸⁷ GATTI M., *Balanced Scorecard e Cost Management, La Balanced Scorecard: aspetti teorici ed evolutivi*, Esculapio economia, Bologna, 2011, pag. 10.

- prezzo: anche la variabile prezzo può avere un ruolo determinante per la soddisfazione del cliente. Ciò dipende dal tipo di clientela servita, dalla maggiore o minore sensibilità al prezzo. Ci sono fasce di mercato in cui un prezzo basso è condizione necessaria per garantire il successo del prodotto presso i consumatori finali. Invece, un'elevata fascia di prezzo diventa una sorta di *status quo* che può garantire elevati livelli di redditività. In entrambi i casi però, il prezzo diventa una variabile fondamentale da gestire e monitorare.

Nell'ambito della prospettiva interna, l'azienda è chiamata a interrogarsi su quali processi dovrà eccedere per soddisfare i clienti e gli azionisti. Essa sostiene la creazione di nuove unità e più in generale, un potenziamento dei processi interni, se ciò si rivela fondamentale per il perseguimento degli obiettivi fissati a livello di singola prospettiva o più in generale, a livello aziendale.

Parlare di prospettiva interna non significa non considerare i clienti anche nell'organizzazione dell'attività all'interno dell'azienda. Gli obiettivi e le misure che vengono individuati in questa prospettiva sono frutto di determinate strategie aziendali, volte a soddisfare azionisti e clienti. In sostanza, nell'ambito di questa, l'azienda viene chiamata ad individuare obiettivi e parametri che permettano di valutare i propri processi interni e le proprie competenze chiave, con lo scopo di soddisfare il cliente e le sue esigenze.

Il monitoraggio della performance attraverso la prospettiva interna impone di collegare il parere dei dirigenti a quello di coloro che occupano le posizioni gerarchiche basse nell'organizzazione, perché i primi sono gli architetti della BSC, ma i secondi sono coloro che con il loro operato garantiscono concretamente il successo dell'azienda e quindi il raggiungimento di elevati livelli di performance.

All'interno della prospettiva dei processi interni, gli indicatori più comuni sono quelli atti a monitorare l'efficacia e l'efficienza dei processi. La prima è l'attitudine a raggiungere determinati obiettivi di output, la seconda è da intendere in senso economico, cioè come misura della quantità di risorse che sono necessarie per realizzare un dato output. Entrambi si rivelano di fondamentale utilità per garantire un adeguato monitoraggio della performance interna. L'efficacia dei processi interni infatti, può avere un considerevole impatto sulla prospettiva del cliente e per via mediata, su quella economico-finanziaria. L'efficienza degli stessi può dimostrarsi fondamentale per gli evidenti riflessi sui risultati economico-finanziari conseguiti a livello aziendale.

Per tali ragioni, l'utilizzo di indicatori differenziati, idonei a tenere in considerazione entrambi gli aspetti critici può rivelarsi basilare per garantire il controllo dei processi interni ed al tempo stesso, per anticipare possibili conseguenze rilevate dagli indicatori delle altre prospettive.

La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento si occupa delle competenze dell'impresa, della sua capacità di innovare e della capacità di creare un'organizzazione i cui membri condividano competenze e sviluppino apprendimento.

La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento è fondamentale in quanto rappresenta la base, il fondamento dei risultati futuri dell'impresa. In quest'area rientrano indicatori che più degli altri rappresentano il ponte tra la situazione attuale e la prospettiva futura dell'impresa. Sono indicatori che ad esempio riguardano le competenze e le abilità del personale dell'impresa, come pure il grado di efficacia ed efficienza dei sistemi informativi.

Considerare questi indicatori significa individuare delle misure che attestino la capacità dell'azienda di migliorare continuamente prodotti e processi, agendo attraverso meccanismi di innovazione e apprendimento su quelli che sono i veri artefici di questi miglioramenti, cioè i dipendenti.

In quest'ottica diventa strategico misurare la soddisfazione delle persone, la fedeltà del personale e la produttività di chi opera in azienda cercando di favorire meccanismi di allineamento dei singoli dipendenti alla strategia aziendale. In tal modo, si ha la possibilità di generare generali attitudini a creare valore e tale predisposizione può essere il propulsore verso il perseguimento di una buona performance a livello aziendale.

La prospettiva dell'innovazione e dell'apprendimento è forse quella più innovativa tra le quattro proposte dagli ideatori della BSC; per questo è quella in cui è più difficile individuare delle misure adeguate. Ciò si verifica per la scarsa attitudine a considerare l'importanza strategica delle risorse immateriali, quindi per la scarsa attenzione tradizionalmente rivolta al monitoraggio di elementi quali la soddisfazione dei dipendenti, la loro preparazione, la loro capacità di operare in team, che sono alcuni degli elementi fondamentali per garantire una buona *performance*.

La prospettiva economico-finanziaria è il cuore del sistema di reporting tradizionale, ma rispetto a questo è legata in modo esplicito alla strategia aziendale. Infatti, la prospettiva economico-finanziaria è la prospettiva di sintesi di tutte le altre precedentemente esaminate. Si parte cioè dal presupposto che se l'azienda riesce ad eccellere in tutte le altre

prospettive, avrà come conseguenza una buona performance economico-finanziaria, valutabile attraverso il set di indicatori inseriti all'interno di questa prospettiva, come ad esempio gli indici di rendimento (ROI, ROE) e l'*Economic Value Added* (EVA), oppure indicatori specifici e capaci di focalizzare l'attenzione sugli aspetti economico-finanziari della strategia aziendale.

Il reporting basato sulla BSC si adatta al nuovo ordine che regge le imprese, perlomeno quelle di maggiori dimensioni e fortemente innovative. Queste aziende, al pari delle altre, fissano i propri obiettivi, ma considerano l'organizzazione come un *network* autopoietico, in cui i partecipanti pongono in essere, in autonomia, i comportamenti e le azioni necessarie al conseguimento dello scopo aziendale. Si assiste quindi ad un superamento della logica di controllo sulle attività individuali per proporre un comportamento organizzativo trainato dalla condivisione della strategia e della *vision*. La BSC porta le aziende ad un comportamento *forward-looking* piuttosto che *backward* e favorisce la comprensione e la rilevazione di eventi che tendono a passare sottotraccia, ma sono alla base della moderna concezione d'impresa.

I fenomeni di integrazione trasversale nei distretti produttivi, cooperazione nella filiera cliente-fornitori, le partnership, possono trovare specifica rappresentazione nelle Balanced Scorecard che consentono anche di spostare l'analisi della prestazione dal livello individuale a quello di gruppo.

3. Adeguate assetti e modelli di allerta
precoce come opportunità per le imprese

3.1 La tempestiva intercettazione della crisi attraverso l'utilizzo dei modelli predittivi tradizionali ed evolutivi

Il Codice della Crisi e dell'Insolvenza, oltre a plasmare un nuovo adempimento per le imprese e per l'imprenditore, cioè quello di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativo-contabili, in base alla natura ed alle dimensioni dell'impresa, introduce degli indicatori della crisi atti a segnalare squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, assumendo come riferimento i dati provenienti dalla contabilità. Tali indicatori possono essere opportunamente impiegati per i fini individuati dal legislatore della riforma, solo qualora la rilevazione dei dati contabili alla fonte, risulti attendibile ed affidabile. Infatti, in caso contrario, aumenterebbe la probabilità di assumere decisioni che, anziché salvaguardare il valore dell'impresa, aggravano una situazione spesso già compromessa, provocando un effetto distorsivo rispetto alle finalità dettate dal CCII.

Parimenti, i c.d. *early warning* (modelli di allerta precoce), che dovrebbero indurre gli organi di controllo societario ad attivare la procedura di allerta per la verifica del presupposto della continuità aziendale, possono essere di supporto alle imprese nella fase di composizione assistita della crisi solo qualora i fatti di gestione siano organizzati e rilevati in contabilità, in maniera ordinata, affidabile ed attendibile.

Assetti adeguati e tempestiva emersione della crisi rappresentano in un certo modo due facce della stessa medaglia. I modelli di *early warning* per rilevare in maniera tempestiva una situazione di crisi, o prevenirla, presuppongono che l'organizzazione abbia strutturato ed ordinato degli assetti, in grado di fornire indicazioni attendibili sulle reali prospettive di continuità dell'impresa e sull'effettiva capacità della stessa di adempiere le obbligazioni assunte in un determinato arco temporale.

L'adeguatezza degli assetti, come abbiamo visto, è funzionale all'implementazione degli strumenti idonei alla prevenzione del rischio di crisi aziendale, nonché all'adozione di una visione *forward-looking*, cioè passare da una tradizionale accezione del controllo *ex post*, ad un controllo in prevenzione: sistema di *budgeting*, *reporting* direzionale, *business plan*, monitoraggio dei risultati e *what-if analysis* sono strumenti necessari per attuare questa visione.

Sebbene questi strumenti presuppongano un'organizzazione che va ben oltre la visione basata su valori contabili statici, la loro implementazione presuppone necessariamente l'istituzione e l'adeguatezza degli assetti, affinché tali strumenti consentano l'emersione anticipata della crisi e la salvaguardia della continuità aziendale.

Strumenti utili nell'affiancare l'istituzione e l'adeguatezza degli assetti, sono anche modelli predittivi, o di *early warning*, che servono alla gestione aziendale per capire se l'impresa ha effettivamente degli assetti adeguati che permettano la tempestiva rilevazione della crisi, o che non mettano a repentaglio la continuità aziendale.

Alla luce delle considerazioni sopra svolte, al fine di valutare il rischio di crisi aziendale occorre procedere ad un esame fondato sia sui dati storici, sia su quelli prospettici, al fine di individuare l'incapacità anche futura dell'impresa ad adempiere non solo le obbligazioni già assunte, ma anche quelle prevedibili nel normale corso di attività.

3.1.1 I modelli tradizionali basati sull'analisi di bilancio

Come precisato nel documento emanato nell'ottobre del 2015 dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, denominato "Informativa e valutazione nella crisi d'impresa", nell'intento di individuare eventuali fattori di rischio di crisi di impresa si devono condurre analisi integrate, ovvero in grado di prendere in considerazione aspetti storici, attuali e prospettici della realtà aziendale oggetto di valutazione. Al contrario, analizzare asetticamente singoli indicatori aziendali di *performance*, può condurre l'analisi o l'organo di controllo a valutazioni errate o imprecise circa il reale stato di salute dell'impresa.

A tal fine occorre rielaborare i dati ed analizzare il bilancio, con lo scopo di ottenere informazioni sulla gestione e sull'azienda, onde consentire l'apprezzamento da parte di soggetti portatori di interessi, secondo schemi prescelti. Le analisi di bilancio non forniscono apprezzamenti, giudizi o valutazioni, bensì gli strumenti per ottenere dal bilancio le informazioni utili per delle opinioni o dei giudizi.

Normalmente i valori contabili delle voci di bilancio rappresentano la mera applicazione di regole contabili che seguono convenzioni e prassi ragionieristiche che, anche se applicati correttamente, forniscono una visione approssimativa della reale situazione aziendale. In particolare, si osserva che il bilancio non è sempre in grado di offrire informativa tale da soddisfare le esigenze conoscitive di gran parte degli *stakeholder* e che, per poter raggiungere tale obiettivo, è opportuno predisporre nuovi specifici documenti, volti a garantire un'informazione orientata al soddisfacimento di specifici interessi.

Partendo dall'analisi delle più evolute tendenze internazionali in materia di valutazioni ed esposizione delle poste, occorre quindi rivedere e correggere i dati quantitativi risultanti dall'applicazione delle regole codicistiche e dei principi contabili, in modo da predisporre uno schema di bilancio riclassificato atto a rappresentare il più fedelmente possibile le effettive potenzialità che l'impresa può esprimere e, per quanto di interesse, se l'impresa si trovi in stato di insolvenza.

La procedura di riclassificazione del bilancio identifica la metodologia volta a raggruppare i dati di bilancio in poche classi, effettuare alcune rettifiche per rendere i dati significativi e facilmente elaborabili e determinare nuovi valori sulla base di quelli ottenuti dai raggruppamenti; la riclassificazione non rappresenta solo un momento strumentale e intermedio per lo svolgimento delle analisi di bilancio, ma diventa essa stessa una forma di analisi, grazie alle c.d. analisi semplici (ottenimento di nuovi dati che possono fungere da indicatori o da indici, operando semplicemente somme algebriche sui dati riclassificati).

Nell'ambito dell'informazione di bilancio, il rendiconto finanziario assume un ruolo di primaria importanza, in quanto fornisce indicazioni di carattere finanziario, utili per comprendere lo stato di salute dell'impresa, soprattutto in chiave prospettica.

Più in particolare, le informazioni contenute nel rendiconto finanziario non sono destinate ad illustrare la situazione dell'impresa in un determinato momento, ma bensì espongono le variazioni intervenute tra l'inizio e la fine dell'esercizio e, tenuto conto della loro dinamica nel tempo, offrono utili informazioni di natura predittiva.

In altri termini, mentre le informazioni contenute nello stato patrimoniale hanno natura essenzialmente statica, essendo costituite da saldi contabili di esercizio, il rendiconto finanziario offre informazioni di carattere dinamico esponendo in termini di flussi, le variazioni intervenute nella situazione finanziaria d'impresa.

In tal senso, esso rappresenta i flussi finanziari che si sono manifestati nel periodo di tempo intercorrente tra due esercizi consecutivi, fornendo informazioni utili per accertare la capacità dell'impresa di produrre disponibilità liquide o mezzi equivalenti nella prospettiva del loro impiego.

Dopo tale fase, occorre prevedere un insieme di indicatori di bilancio ed extra-contabili ritenuti particolarmente significativi per esprimere un giudizio sullo stato di salute dell'impresa. Innanzitutto, dovrebbero essere considerati gli indici di solvibilità e di liquidità, al fine di capire quale possa essere la situazione finanziaria in cui versa l'impresa.

Se si analizza la solvibilità aziendale con un'ottica di breve periodo, la liquidità di un'azienda si riconduce alla capacità di rispettare le scadenze senza rischiare di compromettere le condizioni che garantiscono l'equilibrio economico e patrimoniale. Pertanto, l'analisi della liquidità si pone come obiettivo quello di verificare se l'azienda è in grado, in condizioni di normale operatività, di far fronte ai propri debiti con le attività a disposizione. Gli indici di liquidità più utilizzati sono:

- ATR (*acid test ratio*): è detto anche quoziente di attività secca e pone in rapporto le liquidità immediate (denaro, valori in cassa e altre disponibilità liquide) con le passività correnti (debiti commerciali a breve, debiti finanziari a breve e altre passività a breve⁸⁸); un valore positivo indica una situazione per la quale l'azienda è in grado, di estinguere tutte le passività a breve termine attingendo semplicemente al denaro disponibile in cassa e sui conti correnti bancari o postali;
- QTR (*quick test ratio*): rispetto all'ATR, il *quick test ratio* considera al numeratore, oltre alle liquidità immediate, anche i crediti commerciali e degli altri crediti a breve (identificabili come liquidità differita), mentre al denominatore vengono poste le passività correnti (debiti commerciali a breve, debiti finanziari a breve ed altre passività a breve);
- CTR (*current test ratio*): rispetto all'ATR, il *current test ratio* considera al numeratore, oltre alle liquidità immediate, ai crediti commerciali e agli altri crediti a breve, anche le rimanenze e le altre attività finanziarie e non finanziarie a breve, mentre al denominatore vengono poste le passività correnti (debiti commerciali a breve, debiti finanziari a breve e altre passività a breve).

Se si analizza invece, la solidità aziendale, il fine è quello di capire quale può essere la situazione finanziaria in cui versa l'impresa e verificare la capacità dell'azienda di assicurare l'equilibrio tra il sistema degli impieghi di capitale e quello delle fonti di finanziamento, riscontrando se esiste, omogeneità temporale tra la composizione delle attività e la struttura finanziaria. In breve, si verifica se gli investimenti in attività fisse sono stati correttamente finanziati da risorse a lungo termine. Gli indici di solidità sono indicatori di elasticità e rigidità.

Gli indici di elasticità e rigidità dell'attivo pongono in relazione rispettivamente il capitale corrente e il capitale fisso con il totale del capitale investito in azienda; più la struttura è elastica, maggiore è la capacità di adattamento dell'azienda alle mutevoli condizioni di

⁸⁸ Per breve termine deve intendersi l'attitudine di una posta di bilancio di essere esigibile o rimborsabile entro l'esercizio successivo (12 mesi).

mercato. In effetti, una struttura dell'attivo eccessivamente rigida rende difficoltoso adeguare l'attività alle mutate condizioni ambientali. Dal punto di vista economico, l'eccessiva rigidità determina una forte incidenza dei costi fissi, che nel breve periodo, sono per definizione, non modificabili.

Analogamente, gli indici di elasticità e di rigidità del passivo pongono in relazione rispettivamente le passività correnti e le passività fisse più i mezzi propri con il totale del capitale acquisito analizzando di fatto il grado di indebitamento dell'azienda e l'incidenza dei diversi gruppi di passività in relazione al totale del passivo.

Dovrebbero inoltre, essere elaborati altri indici di natura economica, quali la rotazione del magazzino, o la rotazione del personale. Gli indici di rotazione possono essere espressi in giorni o in tassi e forniscono importanti indicazioni circa le politiche intraprese dall'azienda, per quanto riguarda i regolamenti degli *input* e degli *output*.

Infine, bisognerebbe prendere in considerazione gli elementi extra-contabili, come per esempio, gli aspetti relativi al personale (*know how* in possesso dei dipendenti, grado di affidabilità e lealtà del personale, ecc.), nonché alla qualità ed al rapporto dell'impresa con i propri *stakeholder* di riferimento (*customer loyalty*, *customer satisfaction*, affidabilità creditizia, rapporto con i fornitori, ecc.).

Il sistema degli indici risulta tanto più rilevante quanto più la sua applicazione è costante nel tempo, infatti, la comparazione sistematica e periodica, può evidenziare *trend* economici e finanziari fondamentali per la comprensione dello stato di salute dell'impresa. La valutazione della performance aziendale tende infatti, ad essere fondata sempre più sulla variazione subita dal valore degli indicatori aziendali in un determinato periodo di tempo, piuttosto che sull'analisi dei risultati di bilancio.

In tal senso, l'analisi del bilancio per indici consente una lettura, o meglio, un'interpretazione dei dati contenuti nel bilancio dell'impresa, finalizzata a cogliere le performance economico-aziendali della stessa, così che possa essere accertato correttamente il momento preciso di manifestazioni dello stato di crisi o di insolvenza.

In particolare, la manifestazione dello stato di crisi può essere accettata attraverso l'analisi di tre equazioni di base: l'equazione patrimoniale, l'equazione monetaria e l'equazione economica.

Lo squilibrio patrimoniale può essere rilevato con l'ausilio delle seguenti categorie di indici:

- indici di durata;
- indici di solidità patrimoniale;
- indice di indebitamento.

L'equazione monetaria è finalizzata a valutare l'equilibrio finanziario di cassa, ponendo in evidenza eventuali criticità di natura economico-patrimoniale, destinati a creare uno sbilanciamento a favore delle uscite. Gli indici che forniscono indicazioni sull'equilibrio finanziario a breve, ritenuti più significativi sono:

- indici di liquidità finanziaria;
- margini finanziari.

Infine, l'obiettivo di ogni impresa è il raggiungimento di un reddito capace di remunerare adeguatamente il capitale investito. La realizzazione dell'equilibrio economico è la condizione principale per avere una congrua redditività. La crisi, e poi l'insolvenza, emerge quando i costi risultano sistematicamente superiori ai ricavi.

L'analisi di redditività può essere studiata attraverso i seguenti indici:

- indici di redditività;
- indici finanziari;
- indicatori extracontabili.

Tale indagine risulta essere particolarmente complessa, in quanto si basa su considerazioni con un elevato grado di soggettività, ma allo stesso tempo non dovrebbe essere trascurata perché, soprattutto nelle piccole e medie imprese, gli elementi immateriali sono spesso più rilevanti di quelli materiali⁸⁹.

3.1.2 Gli indicatori evoluti – I modelli predittivi

Oggi siamo di fronte a quella che viene spesso definita la "*Big Data Revolution*", un'era in cui la produzione e disponibilità di dati e informazioni non ha nemmeno lontanamente paragone con qualunque altro periodo della storia umana. I dati vengono prodotti ovunque

⁸⁹ QUATTROCCHIO L.M., *Gli "indicatori di crisi aziendale" per le società a partecipazione pubblica*, in «Diritto ed economia dell'impresa», n. 1/2019.

e in qualunque momento, anche durante le normali attività quotidiane che tutti noi conduciamo. Il mondo aziendale è sempre più consapevole dell'importanza di questi dati e di come da essi si possano estrarre informazioni decisive.

Tuttavia, prendere il massimo vantaggio dai dati non è una cosa semplice. I dati di per sé valgono poco. Come disse il matematico Poincaré più di un secolo fa "La scienza è fatta di dati come una casa è fatta di pietre. Ma un ammasso di dati non è scienza più di quanto un mucchio di pietre sia una vera casa."⁹⁰.

Per poter esprimere tutto il loro potenziale, i dati devono essere accompagnati da un adeguato modello, ossia un impianto che teorizzi le relazioni tra le variabili e il loro andamento. Quando i dati sono accoppiati con il corretto modello il loro "vero" valore esce allo scoperto.

I cosiddetti modelli predittivi sono tutte quelle tecniche che cercano di interpretare i dati, scovandone le regolarità e gli andamenti. Allo scopo risulta fondamentale l'utilizzo della statistica; essa riesce anche ad estrapolare gli andamenti, ottenendo quindi previsioni.

Un modello predittivo ha proprio questo come fine ultimo, ossia cercare di prevedere razionalmente gli andamenti e le situazioni di crisi aziendale, in modo tale da poter tempestivamente rimediare e contenere il rischio di crisi o addirittura, insolvenza. Tali modelli possono essere suddivisi in due macro-categorie: modelli qualitativi e modelli quantitativi.

I modelli qualitativi si basano sul presupposto che un'analisi fondata meramente su dati numerici, in particolare, su indici di bilancio, limiti fortemente il giudizio di merito sullo stato di salute dell'impresa. Il modello qualitativo maggiormente diffuso ed apprezzato è l'"*A-Score model*", elaborato da J. Argenti nel 1976, che si basa sul fatto che i sintomi del fallimento (terza variabile) sono causati da errori del sistema contabile (seconda variabile) dato che ci sono debolezze del management e carenze a livello amministrativo (prima variabile).

Attribuendo un punteggio ad ogni singolo elemento che va a comporre le tre variabili indicate, è possibile ottenere un indice (*A-Score*), che se inferiore a 25 denota un'elevata probabilità di insolvenza.

⁹⁰ POINCARÉ H., *La scienza e l'ipotesi*, Edizione Dedalo, 1902.

La validità predittiva di tale modello non è mai stata attestata in modo scientifico ed è opinione condivisa che lo stesso pecchi di un'eccessiva soggettività nell'attribuzione dei punteggi.

I modelli quantitativi invece, sono basati su alcuni indici di bilancio e a loro volta, possono essere suddivisi in modelli teorici e modelli empirici. La prima categoria non è mai stata utilizzata nella prassi, in quanto riguarda imprese "ideali" e persegue una logica astratta e troppo semplicistica, secondo la quale un valore di liquidazione inferiore alle passività conduce inevitabilmente al *default*.

I modelli empirici al contrario utilizzano un approccio induttivo e statistico, e furono applicati per la prima volta su un campione di imprese significativo, per trarre regole di valenza generale. I tentativi di elaborazione di modelli empirici sono stati molteplici. Degno di menzione è il modello di Alberici che ha applicato tale approccio ad un campione di imprese italiane.

L'autore ha sviluppato il suo modello prendendo in considerazione un arco temporale di cinque anni. L'analisi mediante l'uso di questo modello comporta l'individuazione di cinque punti di *cut off*, uno per ogni anno osservato, che consentono di giudicare l'azienda sana, in crisi, oppure in uno stato di insolvenza.

La motivazione che ha indotto l'autore italiano a realizzare cinque diversi modelli predittivi è la convinzione che tali strumenti debbano essere adatti, non solo alla particolare tipologia di aziende che si intende investigare, ma anche al periodo temporale in cui l'indagine viene condotta. L'elaborazione di cinque distinte funzioni ha comportato necessariamente la determinazione di altrettanti punti di *cut off*.

Con lo studio di questo modello è possibile andare a verificare se il piano di risanamento messo in atto dalle aziende attraverso la ristrutturazione finanziaria è stato efficace ed ha condotto le imprese da uno stato di insolvenza o di crisi, ad un miglioramento sia sotto il profilo economico e sia sotto quello finanziario.

Nel 1968 Edward I. Altman sviluppò un modello previsionale noto come test *Z-Score*. Questo modello permette di prevedere, con tecniche statistiche, la probabilità di fallimento di un'impresa negli anni successivi. Il test fu sviluppato analizzando i dati di bilancio di 66 società industriali quotate, metà delle quali in default e si dimostrò in grado di prevedere lo stato di insolvenza con un elevato grado di accuratezza.

Il principale punto di forza del modello riguarda la semplicità d'uso; è sufficiente infatti, risolvere un'equazione di primo grado ed ottenere un valore (lo *Z-Score*) da comparare con

altri parametri (parametri di *cut off*) per determinare se l'impresa possa essere collocata nell'area di presumibile insolvenza, nell'area di potenziale solvibilità o nella zona grigia (*grey area*), in relazione alla quale non è possibile esprimere un giudizio definitivo, ma la cui appartenenza denota uno stato di salute economico-finanziario precario. Tutti i dati necessari per il calcolo dello *Z-Score* possono essere desunti dal bilancio d'esercizio riclassificato.

Il modello *Z-Score*, come la maggior parte dei modelli classificatori nell'ambito della diagnosi precoce del rischio di insolvenza, si basa sull'analisi statistica discriminante. Tale tecnica permette di classificare con il minimo errore un insieme di unità statistiche in due o più gruppi individuati a priori (imprese fallite e imprese non fallite), sulla base di un insieme di caratteristiche.

Con l'analisi discriminante sono identificate alcune variabili indipendenti (normalmente indici di bilancio) alle quali, con elaborazioni statistiche, si attribuiscono pesi che consentono di ottenere un risultato espressivo della capacità dell'impresa di perdurare nel tempo.

I risultati forniti dall'applicazione dello *Z-Score* si sono dimostrati molto accurati negli anni passati ed hanno permesso, con un elevato grado di affidabilità, di determinare la possibilità di fallimento di molte imprese⁹¹.

La funzione elaborata da Altman per lo *Z-Score* classifica le variabili in cinque indici di bilancio relativi all'analisi della liquidità, della redditività, della leva finanziaria, della solvibilità e dell'attività.

In particolare, la formula originale di Altman prevede i seguenti pesi:

$$Z\text{-Score} = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 0.999X_5$$

Dove:

X_1 = Capitale Circolante del Capitale Investito = Indice di elasticità degli impieghi

⁹¹ QUATTROCCHIO L.M., *Gli "indicatori di crisi aziendale" per le società a partecipazione pubblica*, in «Diritto ed economia dell'impresa», n. 1/2019.

$$\text{Indice di elasticità degli impieghi} = \frac{\text{Attivo corrente}}{\text{Capitale investito}}$$

X₂ = Utile non distribuito del Capitale Investito = Indice di autofinanziamento

$$\text{Indice di autofinanziamento} = \frac{\text{Mezzi propri}}{\text{Capitale investito}}$$

X₃ = Risultato Operativo del Capitale Investito = ROI

$$\text{ROI} = \frac{\text{Reddito operativo}}{\text{Capitale investito}}$$

X₄ = Valore di Mercato (Patrimonio Netto) delle Passività Totali = Indice di indipendenza da terzi

$$\text{Indice di indipendenza da terzi} = \frac{\text{Mezzi propri}}{\text{Passività correnti} + \text{Passività consolidate}}$$

X₅ = Vendite Nette del Capitale Investito = Turnover attività totali

$$\text{Indice di rotazione del capitale investito} = \frac{\text{Vendite}}{\text{Capitale investito}}$$

Una volta calcolato lo *Z-Score*, l'interpretazione che l'autore da può essere riassunta, per fornire una schema fruibile ad ogni tipo di impresa. E' necessario quindi, individuare un valore discriminante che aiuta a capire se l'azienda è sana, o è in crisi.

Si tratta del cosiddetto punto di *cut-off* ossia lo *Z*-intermedio. Le imprese che registrano uno *Z* inferiore sono classificate insolventi, mentre quelle con uno *Z* superiore sono aziende sane.

Osservando i dati conseguiti nei propri campioni, Altman notò che le imprese con uno *Z* superiore a 3 avessero scarse possibilità di una crisi finanziaria, mentre quelle che registrarono uno *Z* superiore a 1,8, ma non 3, potevano avere la possibilità di una crisi finanziaria e quindi da monitorare e tenere sotto controllo (zona grigia). Per valori inferiori a 1,8 invece, ci sono forti probabilità di una crisi finanziaria.

Altman individuò un valore all'interno della zona grigia, da considerare come discriminante. Per avere una certezza maggiore sul punto da scegliere egli effettuò ulteriori test su campioni diversi, e notò che il maggior valore critico cadeva fra 2,67 e 2,68. Il valore assunto dallo statistico fu quindi di 2,675: ciò significa che le imprese il cui *Z* sia inferiore a tale valore sono da considerarsi imprese potenzialmente insolventi, mentre quelle con un valore *Z* superiore, rientrano nel gruppo delle imprese sane.

La dottrina, soprattutto italiana, si è interrogata sull'applicabilità della formula *Z-Score* di Altman anche ad imprese non quotate sui mercati regolamentati. Tenuto conto della risposta negativa a tale interrogativo, studi successivi hanno rivisitato il modello, al fine di renderlo applicabile alle piccole e medie imprese italiane, procedendo alla definizione di nuovi pesi.

Nel 2004 infatti, sono stati effettuati degli studi sull'applicabilità dello *Z-Score* anche sulle piccole e medie imprese italiane. In particolare, si segnala la pubblicazione di Bottai, Cipriani e Seriano⁹², che hanno applicato ad un campione di 66 aziende, il modello di Altman, campionando soltanto piccole e medie imprese italiane e ottenendo risultati estremamente soddisfacenti in termini di affidabilità.

Le variabili assunte a riferimento sono le seguenti:

- X_1 : esprime il valore delle attività liquide dell'impresa rispetto alla capitalizzazione totale. Risulta evidente che un'impresa che va incontro a perdite operative

⁹² BOTTAI P., CIPRIANI L., SERIANO F., *Il modello di analisi Z-Score applicato alle PMI in «Amministrazione & Finanza»*, n.1/2004.

consistenti avrà una forte riduzione delle attività correnti in relazione al totale delle attività. Tale indice si è dimostrato il migliore fra gli indici della liquidità testati, tra cui il current ratio ed il quick ratio;

$$X_1 = \frac{\text{Capitale circolante netto}}{\text{Capitale investito}}$$

- X_2 : esprime la capacità che un'impresa ha avuto nel reinvestire i propri utili. Un'impresa "giovane" avrà certamente un indice minore rispetto ad un'impresa di più antica costituzione; questo perché l'impresa giovane non ha ancora avuto il tempo di costituire riserve e pertanto, può risultare penalizzata nella valutazione del rischio di fallimento. Ciò rappresenta proprio la situazione reale nella quale le imprese neo-costituite hanno una probabilità di fallimento maggiore nei primi anni della loro vita;

$$X_2 = \frac{\text{Riserva legale} + \text{altre Riserve di utili}}{\text{Capitale investito}}$$

- X_3 : misura la produttività delle attività di un'impresa, depurate da qualsiasi fattore di leva finanziaria o fiscale. Per tale motivo detto indice risulta particolarmente appropriato nella definizione della probabilità di insolvenza;

$$X_3 = \frac{\text{Utile operativo netto}}{\text{Capitale investito}}$$

- X_4 : mostra di quanto le attività di un'impresa si possono ridurre prima che le passività totali e c'erano le attività e si creino le condizioni per il fallimento;

$$X_4 = \frac{\text{Patrimonio netto}}{\text{Capitale investito}}$$

- X_5 : tale indice evidenzia la capacità di un'impresa di generare ricavi con un determinato valore dell'attivo patrimoniale. Esso misura la capacità imprenditoriale di rapportarsi con la competitività del mercato di riferimento dell'impresa.

$$X_5 = \frac{\text{Ricavi di vendita}}{\text{Capitale investito}}$$

La funzione discriminante calcolata risulta essere la seguente:

$$Z\text{-Score} = 1.981X_1 + 9.841X_2 + 1.951X_3 + 3.206X_4 + 4.037X_5$$

In ordine al parametro di *cut off*, un risultato dello *Z-score* superiore a 8,105 rivela che l'impresa è strutturalmente sana; se lo *Z-score* risulta inferiore a 4,846 l'impresa è destinata all'insolvenza, a meno di non modificare pesantemente la sua struttura economico-finanziaria; se lo *Z-score* risulta compreso tra i valori di 8,105 e 4,846 l'impresa necessita di cautela nella gestione, perché si trova nella *grey zone*.

Il modello in questione non è stato esente da critiche. Ad esempio, Johnson (1970), nonché Joy e Tollefson (1975), criticano l'eccessiva ampiezza dell'intervallo della *grey area* e la scarsa applicabilità nella previsione dell'insolvenza ex ante: la discriminazione tra aziende anomale e sane è originata dall'analisi di un campione di imprese già fallite, quindi, dal fatto che l'analisi è operata ex post, ragion per la quale tale modello non ha natura predittiva, bensì semplicemente descrittiva.

Guatri (1995) ritiene invece, che le predizioni tramite l'utilizzo dello *Z Score*, o di altre analoghe metodologie, siano di fatto profezie destinate all'autorealizzazione poiché, se adottate ad esempio dal ceto bancario indurrebbero il ritiro delle linee di credito nei confronti di un'impresa con punteggio basso (ad esempio situato nella *grey area*) causandone così l'insolvenza.

Altre considerazioni sull'utilizzo dello *Z score* sono:

- non va letto in maniera statica, ma bisogna vedere la sua evoluzione negli anni, ovvero la sua dinamica: uno *Z-Score* che passa da 1 a 2 in 5 anni, probabilmente è

molto meno preoccupante di uno *Z-Score* che in quei 5 anni passa da 3 a 2, infatti il primo indica una situazione di miglioramento, il secondo di peggioramento;

- va unito ad altri indicatori per poter valutare la seria possibilità di insolvenza o meno; infatti, il modello dà molta rilevanza alla redditività, ma in presenza di un indebitamento basso o nullo e di una sana gestione patrimoniale, una bassa redditività non indica necessariamente il prossimo fallimento della società. Viene quindi a costituirsi un primo segnale di crisi sulla base del quale, sarà necessario approfondire l'indagine.

Al di là delle osservazioni e critiche mosse allo studio di Altman, è indubbia la sua utilità, purché se ne riconosca esplicitamente il campo d'azione, ovvero l'applicabilità, più che come strumento di predizione, quale metodo di *warning*, poiché il risultato indica la maggior vicinanza ad un gruppo piuttosto che ad un altro (Teodori, 1989). D'altro canto, è lo stesso autore a sottolineare che il modello sviluppato non ha natura probabilistica, ma descrittivo-comparativa (Altman, 1970), poiché la finalità del modello è l'individuazione di un andamento che accomuni i trend degli indici contabili negli anni antecedenti all'insolvenza, rispettivamente per le aziende sane e per quelle in crisi.

Bottai, Cipriani e Seriano (2004) osservano come lo *Z score* non rappresenta l'unica possibilità di valutazione del rischio di fallimento di un'impresa, ma un sistema che permette di attribuire un valore alla struttura patrimoniale, finanziaria e reddituale di un'azienda confrontabile con il valore di altre imprese appartenenti a specifici settori produttivi. Aggiungono poi che lo *Z score* è anche un sistema che consente agli operatori finanziari di monitorare l'evoluzione di una società e, tramite la definizione di certi limiti, di determinare la necessità d'intervento sulle imprese finanziate.

E' infine, secondo gli stessi, uno strumento di autovalutazione utile anche per le imprese stesse in quanto se implementato all'interno dell'area di pianificazione e controllo permette all'azienda di capire come essa viene valutata dagli operatori finanziari, e di conseguenza, può modificare la sua struttura economica in funzione del risultato rilasciato dallo *Z score*.

3.1.3 Gli indici di allerta

La recente riforma sulla crisi d'impresa ha introdotto un sistema di indicatori di crisi che sono gli squilibri di natura reddituale, patrimoniale o finanziaria, nonché i significativi e reiterati ritardi nei pagamenti⁹³. Questi squilibri e ritardi si rilevano attraverso indici.

Secondo la norma⁹⁴, devono essere utilizzati indici che evidenziano la sostenibilità dei debiti e la continuità aziendale, per un periodo di almeno sei mesi⁹⁵; inoltre, sono significativi gli indici che misurano la sostenibilità di interessi ed oneri finanziari con i flussi di cassa che l'impresa è capace di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi. Tali indicatori devono essere rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale e tenere conto della data di costituzione e dell'inizio dell'attività di impresa.

Gli indicatori di significativi e reiterati ritardi nei pagamenti sono costituiti anche da indici di cui all'articolo 24 CCII e cioè:

- debiti per retribuzioni scadute da oltre 60 giorni, che superano la metà delle retribuzioni complessivamente dovute nello stesso periodo;
- debiti verso fornitori scaduti da almeno 120 giorni per importo superiore a quello dei debiti non scaduti;
- indici di bilancio o comunque rilevati ogni tre mesi che superano i valori indicati dal CNDCEC.

L'articolo 13, comma 2 del CCII assegna al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili il compito di elaborare gli indici necessari al completamento del sistema dell'allerta. In particolare, la norma prescrive: "il consiglio Nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, tenuto conto delle migliori prassi nazionali ed internazionali, elabora con cadenza almeno triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo la classificazione I.S.T.A.T., gli indici di cui al comma 1 che, valutata unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa".

⁹³ VERNA G., *Strumenti per il nuovo assetto organizzativo delle società*, in «Le società», 8-9/2019.

⁹⁴ Articolo 13, comma 1, D.lgs. 14/2019.

⁹⁵ La previsione dell'articolo 13, comma 1, che contempla la valutazione della continuità aziendale, a seconda dell'esercizio in cui essa è compiuta, per un periodo più corto, che va dai sei ai 12 mesi, si differenzia, quanto a durata, dalla previsione indicata dai principi contabili nazionali e internazionali, che spazia per almeno dodici mesi.

La delega contenuta nell'articolo 13 CCII affida al CNDCEC il compito di elaborare gli indici di cui al comma 1 che, valutata unitariamente, consentono una ragionevole presunzione dello stato di crisi. Gli indici sono definiti come strumenti per rilevare gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività.

Si può pertanto desumere che il concetto di indicatori usato dal codice sia più ampio del concetto di indici che invece fanno riferimento, come tali esempi contenuti nel primo comma, a confronti tra grandezze economico, patrimoniale o finanziarie⁹⁶. Costituisce inoltre, per espressa previsione del legislatore, un indicatore il ritardo reiterato e significativo nei pagamenti.

La norma pone due condizioni per l'elaborazione degli indici: la prima, come già ricordato, è che sia possibile desumere dalle loro risultanze una valutazione unitaria circa la sussistenza di un indizio di crisi. La suscettibilità di valutazione unitaria degli indici di cui all'articolo 13, comma 2, costituisce un vincolo nella loro individuazione nel senso che, gli organi di controllo di cui all'articolo 14, e prima di loro, l'imprenditore attraverso l'assetto organizzativo istituito, devono essere in grado di valutare le cause ed il significato dei segnali provenienti dal complesso degli indici per individuare un livello di crisi rilevante ai fini della segnalazione, tenuto conto della necessità di adeguata motivazione, resa ai sensi del comma 1 dell'articolo 13.

Peraltro, anche in assenza di segnali da parte degli indici, possono verificarsi ulteriori situazioni rilevanti in presenza di insostenibilità del debito, pregiudizio alla continuità aziendale o reiterati e significativi ritardi nei pagamenti.

Il fatto che gli indici di cui al comma 2 siano suscettibili di una valutazione unitaria implica non tanto la predisposizione di una misura di sintesi che da sola indichi la presenza o meno di indizi di crisi, come lo storico *Z-score* di Altman, ma bensì lo sviluppo di un percorso logico di indici che, anche articolato in varie fasi, porti alla valutazione unitaria.

La seconda condizione è che gli indici elaborati dal CNDCEC contengano quanto meno quelli definiti dal legislatore al comma 1 dell'articolo 13, ossia indici che esprimano “la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di

⁹⁶ CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Crisi d'Impresa – Gli indici dell'allerta*, 20 ottobre 2019.

generare” e “l’adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi”. Tale indici, ritenuti significativi dal legislatore sono ampiamente usati nelle analisi finanziarie.

Il rischio che dagli indici emergano falsi segnali ed in particolare falsi segnali positivi, necessita la maturazione di *best practices* per corroborare i segnali forniti dagli indici con ulteriori elementi rilevanti ai sensi dell’articolo 13, comma 1, per intercettare e motivare adeguatamente i fondati indizi di crisi. Per tale ragione, il CNDCEC ha preferito adottare soglie di indici tali da limitare le segnalazioni alle situazioni più critiche, minimizzando il numero di falsi positivi.

Ai fini della segnalazione degli indici sono stati presi in considerazione i segnali utilizzati in modo diffuso nella pratica aziendalistica e nei modelli di diagnosi precoce dell’insolvenza aziendale esaminando una cinquantina di indicatori riconducibili ai seguenti ambiti gestionali:

- sostenibilità degli oneri finanziari e dell’indebitamento;
- grado di adeguatezza patrimoniale e composizione del passivo per natura delle fonti;
- l’equilibrio finanziario;
- redditività;
- sviluppo;
- indicatori di specifici ritardi nei pagamenti.

Le fasi di selezione possono riassumersi in due macro *steps*:

1. analisi statistica univariata degli indici, che ha consentito l’identificazione della *short list* degli indici candidati per ogni area indagata;
2. analisi multivariata degli indici selezionati al primo *step* con approcci alternativi, che ha consentito l’identificazione dei segnali che opportunamente combinati massimizzassero l’obiettivo prefissato.

Ai fini della selezione della *short list* degli indicatori maggiormente predittivi sono state effettuate analisi della capacità predittiva univariata (del singolo indice) dell’evento di insolvenza a tre anni dalla data dell’ultimo bilancio.

Stante l'approccio basato sulla combinazione di più segnali di allerta univariati, le relative soglie di allerta sono state individuate mediante un approccio quantitativo oggettivo *top-down* e ottimizzato sul portafoglio di analisi, basato sulla mediana del sottoinsieme delle imprese insolventi abbandonando la metrica dell'entropia (*Information Entropy*)⁹⁷.

L'analisi mediante entropia è stata effettuata prima a livello complessivo, poi per essere approfondita a livello di settore di attività economica. In questo modo, si è verificata l'esistenza di soglie critiche differenti per imprese appartenenti a comparti economici diversi. La segmentazione settoriale degli indici di allerta è stata ottenuta mediante un'analisi quali-quantitativa delle analisi esplorative degli indici, con un approccio *bottom-up*: si è partiti da una disaggregazione settoriale elevata per poi aggregare i settori più simili al fine di ottenere gruppi omogenei.

In linea con la previsione normativa e per praticità di applicazioni e di interpretazione, si è adottata come criterio di base la classificazione in sezioni ATECO ISTAT 2007, ma alcune sezioni sono state opportunamente suddivise e declinate in altre aggregazioni sulla base delle risultanze delle analisi degli indici.

Dal punto di vista statistico nella stima di determinati parametri è fisiologica la presenza di errate segnalazioni, correlata anche alle dimensioni dell'intervallo di confidenza. Si definiscono “falsi positivi” i segnali che prevedono l'insolvenza, ma che in realtà nell'orizzonte temporale considerato non si verificheranno. Invece, i “falsi negativi” sono quei segnali che non diagnosticano la crisi delle imprese, ma che in realtà diverranno insolventi.

L'accuratezza di un modello corrisponde alla capacità di massimizzare le previsioni corrette, minimizzando i due tipi di errore. Anche se, ai fini dell'accuratezza, gli errori sono equivalenti, falsi positivi e falsi negativi non hanno lo stesso impatto in termini di conseguenze sul sistema delle imprese. La scelta di impostare il modello ammettendo un minor numero di errori di primo o secondo tipo dipende dagli obiettivi del modello stesso. Nel caso di specie, in vista del possibile impatto di sistema, la scelta è stata di privilegiare modelli che minimizzassero il numero di falsi positivi, ammettendo quindi la possibilità di un maggior numero di falsi negativi.

⁹⁷ Si tratta di una metrica largamente utilizzata in letteratura, nella costruzione degli alberi decisionali e nella discretizzazione di variabili continue, che misura il grado di omogeneità di una popolazione.

La possibile presenza di falsi negativi, e la conseguente assenza di segnali da parte degli indici, non esenta dunque gli organi di controllo dalle valutazioni di cui all'articolo 14 CCII. Il primo tra le situazioni che debbono essere oggetto di segnalazione ai sensi dell'articolo 14 e quelle che, pur se di crisi o pre-crisi, non comportano ancora l'attivazione dell'allerta è costituito da:

- non sostenibilità del debito nei successivi sei mesi;
- pregiudizio alla continuità aziendale nell'esercizio in corso o nei successivi sei mesi;
- ritardi di pagamento significativi e reiterati, anche sulla base di quanto previsto nell'articolo 24 CCII.

Il combinato disposto del primo e secondo comma dell'articolo 13 CCII porta all'individuazione di un sistema di indici. Gli indici di cui all'articolo 13, comma 1, si applicano indistintamente a tutte le imprese. Gli indici di cui al comma 2, presentano valori soglia differenti per settori economici.

Per l'ordine professionale sono indici che fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa, i seguenti:

1. patrimonio netto negativo;
2. DSCR (*debt service coverage ratio*) a sei mesi inferiore a 1;
3. qualora non sia disponibile il DSCR, superamento congiunto delle soglie per i seguenti indici:
 - a. indice di sostenibilità degli oneri finanziari in termini di rapporto tra gli oneri finanziari ed il fatturato;
 - b. indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
 - c. indice di ritorno liquidò dell'attivo, in termini di rapporto tra *cash flow* e attivo;
 - d. indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passività a breve termine;
 - e. indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

Dal punto di vista logico il sistema è gerarchico e l'applicazione degli indici deve avvenire nella sequenza indicata; in breve, il superamento del valore soglia del primo indice (patrimonio netto negativo) rende ipotizzabile la presenza della crisi; in assenza di

superamento del primo indice, si passa alla verifica del secondo (DSCR) e in presenza di superamento della relativa soglia è ipotizzabile la crisi; in mancanza del dato, cioè qualora l'indicatore non sia disponibile, o i dati prognostici occorrenti per la sua determinazione siano ritenuti non sufficientemente affidabili, si passa al gruppo degli indici di terzo ordine. Con riferimento a questi ultimi, si precisa che l'indice di sostenibilità degli oneri finanziari e l'indice di ritorno liquidò dell'attivo misurano la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare, ritenuto specificamente significativo dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza d'Impresa. L'indice di sostenibilità degli oneri finanziari (ISOF) è costituito dal rapporto tra oneri finanziari (OF) e fatturato (RT) e include: al numeratore, gli interessi ed altri oneri finanziari di cui alla voce C.17 art. 2425 c.c.; al denominatore, i ricavi netti, ovvero la voce A.1) Ricavi delle vendite e prestazioni dell'articolo 2425 c.c.

$$ISOF = \frac{OF}{RT}$$

L'indice di adeguatezza patrimoniale (IAP) è dato dal rapporto tra patrimonio netto (PN) e totale debiti (D) e corrisponde a quanto indicato dal legislatore al comma 1 dell'articolo 13 del CCII, ovvero l'indipendenza finanziaria dell'impresa dai fornitori di capitale.

$$IAP = \frac{PN}{D}$$

L'indice di liquidità (IL) confronta il passivo esigibile a breve (PC) con le attività realizzabili a breve (AC); può essere approssimato al quoziente di disponibilità o CTR (*current test ratio*).

$$IL = \frac{AC}{PC}$$

Infine, l'indice di indebitamento previdenziale e tributario (IIPT) incorpora nel modello gli indicatori della crisi richiamati dall'articolo 15 del Codice della Crisi e dell'Insolvenza

d'Impresa, ed è dato dal rapporto tra i debiti tributari (D_{tri}) e previdenziali (D_{pre}) ed il capitale investito (CI).

$$IIPT = \frac{D_{tri} + D_{pre}}{CI}$$

Questi cinque indici se contemporaneamente utilizzati, hanno solo viste parziali di eventuali indizi di crisi; la valutazione unitaria richiesta dal legislatore necessita del contestuale superamento di tutte le cinque soglie stabilite per tali indici; a tal proposito, l'analisi statistica effettuata dall'ordine professionale ha portato ad individuare soglie diverse per singoli settori.

La presenza di un patrimonio netto negativo rappresenta un segnale di crisi che trova applicazione per tutte le imprese (per le società di capitali, il patrimonio netto non deve posizionarsi al di sotto del limite di legge); il patrimonio netto diviene negativo, o scende sotto il limite legale, per effetto di perdite di esercizio, anche cumulate e rappresenta causa di scioglimento della società di capitali (articolo 2484, comma 4, c.c.). Indipendentemente dalla situazione finanziaria, la circostanza in esame costituisce un pregiudizio alla continuità aziendale, finché le perdite non siano state risanate e il capitale sociale riportato almeno al limite legale.

Il fatto che il patrimonio netto sia divenuto negativo può essere superato da una ricapitalizzazione. Ai fini dei segnali di allerta, è ammessa la prova contraria dell'assunzione di provvedimenti di ricostituzione del patrimonio al minimo legale.

L'indice in esame è rilevabile direttamente dallo schema obbligatorio di Stato patrimoniale di cui all'articolo 2424 del c.c. (totale voce "A", Sezione "passivo"), a cui occorre sottrarre i crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (voce "A", Sezione "attivo") ed eventuali dividendi deliberati e non ancora contabilizzati; inoltre, nell'importo del patrimonio netto non si tiene conto dell'eventuale "riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi", indipendentemente dal suo saldo, in linea con quanto disposto dal comma 1, n. 11-bis, dell'articolo 2426, c.c.

è altresì un indice di crisi che trova applicazione per tutte le imprese, la presenza di un DSCR a sei mesi inferiore ad 1. Valori di tale indice superiori ad 1, denotano la stimata capacità di sostenibilità dei debiti su un orizzonte di sei mesi; valori inferiori ad 1, la relativa incapacità. Il DSCR è utilizzabile solo in presenza di dati prognostici ritenuti affidabili

dagli organi di controllo, secondo il loro giudizio professionale; la stima del dato prognostico è compito dell'organo amministrativo delegato, attraverso il ricorso agli adeguati assetti. La valutazione della relativa adeguatezza rientra tra i doveri dell'organo amministrativo che è chiamato, in base al comma 1, dell'articolo 14 del CCII, a valutare costantemente "se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione". Per il calcolo del DSCR possono essere alternativamente seguiti due approcci basati su un budget di tesoreria.

Il primo approccio prevede che il DSCR deriva da un budget di tesoreria, redatto dall'impresa, che rappresenti le entrate e le uscite di disponibilità liquide attese nei successivi sei mesi; da tale budget vengono ricavati il numeratore e il denominatore:

- al denominatore si sommano le uscite previste contrattualmente per rimborso dei debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori). Il rimborso è inteso come pagamento della quota capitale contrattualmente previsto per i successivi sei mesi;
- al numeratore si sommano tutte le risorse disponibili per il servizio al debito, date dal totale delle entrate di liquidità previste nei prossimi sei mesi, incluse le giacenze iniziali di cassa, dal quale sottrarre tutte le uscite di liquidità previste riferite allo stesso periodo, ad eccezione dei rimborsi dei debiti posti al denominatore.

In definitiva, si tiene conto al numeratore anche della gestione degli investimenti e della gestione finanziaria; nell'ambito di quest'ultima, rilevano anche i flussi attivi derivanti dalle linee di credito non utilizzate delle quali, nell'orizzonte temporale di riferimento, si renda disponibile l'utilizzo. Per quanto riguarda le linee autoliquidanti, esse dovrebbero essere considerati fruibili per la sola parte relativa ai crediti commerciali che, sulla base delle disposizioni convenute con istituti di credito, sono anticipabili.

Il secondo approccio per il calcolo del DSCR viene determinato mediante il rapporto tra i flussi di cassa complessivi liberi al servizio del debito attesi nei sei mesi successivi ed i flussi necessari per rimborsare il debito non operativo che scade negli stessi sei mesi.

Al numeratore, costituito dai flussi al servizio del debito, vanno inseriti:

- i flussi operativi al servizio del debito: essi corrispondono al *free cash flow from operations* (FCFO) dei sei mesi successivi, determinato sulla base dei flussi finanziari derivanti dall'attività operativa applicando il principio OIC 10 (§ da 26 a 31), deducendo da essi i flussi derivanti dal ciclo degli investimenti (§ da 32 a 37);
- le disponibilità liquide iniziali;

- le linee di credito disponibili che possono essere usate nell'orizzonte temporale di riferimento. Le linee autoliquidanti dovrebbero essere considerate fruibili per la sola parte relativa ai crediti commerciali che, alla base delle disposizioni convenute, sono anticipabili.

Il denominatore corrisponde al debito non operativo che deve essere rimborsato nei sei mesi successivi ed è costituito da:

- pagamenti previsti, per capitale ed interessi, del debito finanziario;
- debito fiscale o contributivo, comprensivo di sanzioni ed interessi, non corrente e cioè, debito il cui versamento non è stato effettuato alle scadenze di legge e pertanto è scaduto o oggetto di rateazioni, il cui pagamento, anche in virtù di rateazioni e dilazioni accordate, scade nei successivi sei mesi;
- debito nei confronti dei fornitori e degli altri creditori il cui ritardo di pagamento supera i limiti della fisiologia. Nel caso di debito derivante dal piano di rientro accordato dai fornitori e dagli altri creditori, rileva la parte di essi, comprensiva dei relativi interessi, che scade nei sei mesi.

il pagamento delle forniture, in Italia, viene raramente effettuato alla scadenza contrattuale ed è invalso l'uso, da parte dell'intero sistema, di pagamenti differiti. Ai fini del calcolo di entrambe le versioni del DSCR viene ammesso il pagamento dei fornitori differito rispetto alla scadenza contrattuale a condizione che esso non superi il limite della fisiologia. È fisiologico un pagamento differito rispetto al termine contrattuale quando risultino confermate tutte le seguenti condizioni:

1. non comporti reazione da parte del fornitore mediante azioni volte alla riscossione o alla pretesa degli interessi moratori;
2. il fornitore prosegua regolarmente le forniture senza condizionarli a pagamenti a pronti delle forniture;
3. la gestione della *supply chain* intervenga senza interruzioni.

Le linee di credito in scadenza nei sei mesi successivi, sono collocate al denominatore salvo che se ne ritenga ragionevole il rinnovo, oppure il mantenimento.

La scelta tra i due approcci è rimessa agli organi di controllo e dipende dalla qualità ed affidabilità dei relativi flussi informativi. Ai fini del calcolo del DSCR l'orizzonte temporale di sei mesi può essere ampliato alla durata residua dell'esercizio se superiore a sei mesi, se ciò rende più agevole ed affidabile il calcolo dell'indicatore. In ogni caso, numeratore e denominatore devono essere tra di loro confrontabili.

Vi è da considerare che ai fini del calcolo del numeratore del DSCR l'incasso dei crediti liquidi ed esigibili nei confronti della Pubblica amministrazione, diversa dagli enti locali che hanno dichiarato lo stato di dissesto, andrebbe portato in conto al momento della scadenza prevista e, se scaduta, come pagamento a pronti. Infine, le procedure di costruzione ed utilizzo del modello quantitativo di previsione dei flussi devono essere controllabili e adeguate alla complessità ed alle dimensioni dell'impresa. Sono normali gli scostamenti tra i dati stimati e quelli consuntivi; tale scostamento, non è di per sé, sintomatico di scarsa affidabilità della costruzione dei dati prognostici.

Le imprese che adottano i principi contabili internazionali calcolano gli indici di settore considerando le equivalenti voci risultanti dal bilancio, con la precisazione che il calcolo del patrimonio netto, al fine di determinare il suo eventuale livello negativo, sono escluse oltre alla già indicata "riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi", anche le altre riserve specifiche derivanti dagli IFRS, come per esempio le riserve di fair value, riserve attuariali, riserva *stock option*, ecc..

Le imprese che redigono il bilancio con le semplificazioni di cui agli articoli 2435-bis e 2435-ter del c.c. calcolano gli indici ricorrendo alla situazione contabile usata per la redazione del bilancio, considerato che il loro prospetto può non mostrare alcune delle grandezze necessarie; i dati utilizzati per il calcolo degli indici devono essere disponibili per la consultazione da parte degli organi di controllo.

L'articolo 13 del CCII, al comma 3, prevede che "l'impresa che non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del comma 2, ne specifica le ragioni nella Nota integrativa al bilancio d'esercizio ed indica, nella stessa nota, gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi. Un professionista indipendente attesta l'adeguatezza di tali indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione è allegata alla nota integrativa al bilancio di esercizio e ne costituisce parte integrante. La dichiarazione, attestata in conformità al secondo periodo, produce effetti per l'esercizio successivo".

Le principali ragioni di inadeguatezza degli indici possono risiedere in una non precisa classificazione dell'impresa sulla base dei codici I.S.T.A.T.; oppure in una struttura dell'impresa che presenti specifiche peculiarità nel modello di *business* che rendono gli indici scarsamente significativi. In tal caso, è facoltà dell'impresa individuare altri indici ritenuti adeguati, motivandone la scelta in Nota integrativa.

3.2 Riflessione sull'adeguatezza degli assetti gestionali nelle MPMI

Le Micro, le Piccole e le Medie Imprese (MPMI) costituiscono il motore dell'economia italiana. Le piccole e medie imprese impiegano l'82% dei lavoratori in Italia e rappresentano il 92% delle imprese attive. Sono numeri che fanno delle MPMI un tratto peculiare dell'economia del nostro paese e riflettono tradizioni ed imprenditorialità diffuse nei territori. Vale inoltre la pena sottolineare come le MPMI abbiano un ruolo fondamentale nell'economia di alcuni territori.

L'impatto economico delle MPMI non deve essere valutato considerando semplicemente il loro coinvolgimento diretto, ma va letto in chiave di filiera, ovvero le aziende medio-grandi si servono delle piccole imprese domandando loro, sempre di più, la produzione in *outsourcing*. Queste aziende inoltre, piccole per il mercato globale, devono crescere per potervi competere e lo devono fare attraverso soluzioni flessibili e diversificate. Infine, non va dimenticato che il loro contributo si estende oltre che all'aspetto economico ed alla creazione di posti di lavoro, occupano anche un ruolo di rilievo nella vita culturale italiana ed assicurano una stabilità sociale.

Secondo la normativa comunitaria si considera impresa "ogni entità, a prescindere dalla forma giuridica rivestita, che eserciti un'attività economica. ... Sono considerate tali anche le entità che esercitano un'attività artigianale o altre attività a titolo individuale o familiare, le società di persone o le associazioni che esercitino un'attività economica"⁹⁸.

La norma distingue tre categorie di imprese: la micro, la piccola e la media impresa.

La micro-impresa è costituita da aziende che:

- hanno meno di 10 occupati;
- hanno un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro.

La piccola impresa è costituita da aziende che:

⁹⁸ Raccomandazione della Commissione delle Comunità Europee n. 361/2003, relativa alla definizione delle micro, piccole e medie imprese, pubblicata nella Gazzetta Ufficiale dell'Unione Europea L. 124/2003.

- hanno meno di 50 occupati;
- hanno un fatturato annuo oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 10 milioni di euro.

La media impresa è costituita da aziende che:

- hanno meno di 250 occupati;
- hanno un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro, oppure un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

Secondo la normativa comunitaria, per essere considerata MPMI l'impresa, oltre ai requisiti dimensionali, deve possedere anche il requisito dell'indipendenza. Si considera indipendente l'impresa in cui capitali o diritti di voto non siano detenuti per più del 25% da una o più imprese non conformi alle definizioni di MPMI.

Le dimensioni dell'impresa hanno ovviamente un impatto sulla scelta della forma giuridica e dunque, sulla *governance*, la quale poi incide sia sull'assetto organizzativo e sia, su quello amministrativo-contabile.

Molto spesso l'organo amministrativo e direzionale nelle micro e piccole imprese, come visto in precedenza, diffuse in prevalenza nel nostro territorio, è composto da una sola persona, l'imprenditore, il quale assume il ruolo di amministratore unico e di responsabile ultimo di tutte le principali funzioni aziendali.

Tale modalità di governance va incontro inevitabilmente, ad una certa fragilità. La prima è prettamente numerica; infatti, una sola persona difficilmente può governare un'impresa tenendo conto di tutti i suoi aspetti, da quello commerciale a quello produttivo, da quello amministrativo e legale fino a tematiche come la sostenibilità, la sicurezza e l'impatto ambientale.

Il secondo aspetto è evidentemente tecnico ed è collegato al primo: è assai difficile che in una sola persona si possono concentrare tutte le competenze tecniche e le sensibilità per prestare le dovute attenzioni ai diversi aspetti che caratterizzano il *business*.

In tal senso, coinvolgere figure anche al di fuori del contesto aziendale (famiglia o dipendenti) nella conduzione di un'impresa, è certamente un elemento che evidenzia l'attenzione ad un adeguato assetto.

Il processo decisionale unipersonale rispetto a quello collegiale può apparire efficiente, ma non sempre è anche quello più efficace. Nelle imprese più strutturate, bisogna considerare anche il ruolo dell'organo di controllo.

Molto spesso, l'organo di controllo è composto da un sindaco unico che ha anche il compito della revisione legale dei conti. Al riguardo, in imprese di dimensioni ridotte risulta evidente che anche nell'organo di controllo, così come in quello organizzativo, la collegialità possa rappresentare un valore aggiunto significativo.

Dal punto di vista più operativo è opportuno riflettere sulla vera e propria organizzazione dell'azienda. Il documento principale che definisce l'assetto organizzativo in termini di distribuzioni di responsabilità operative ed amministrative è l'organigramma aziendale.

Esso rappresenta i centri di responsabilità aziendali a partire da quelli dotati di responsabilità direzionale, fino a quelli più prettamente operativi. Le linee di interconnessione tra i centri di responsabilità rappresentano la diretta attribuzione di un centro circa l'attività svolta da un altro nucleo aziendale, situato ad un livello inferiore.

Nelle micro imprese, tipicamente a conduzione familiare oppure gestite addirittura da una sola persona, si assiste ad una scarsa formalizzazione di ruoli e mansioni. È una condizione che certamente riduce i tempi di reazione e i costi di gestione, ma che incorpora numerosi e pericolosi svantaggi che inibiscono la crescita dell'impresa, ostacolando i necessari processi per renderla stabile, meno vulnerabile ai fattori esterni, ed in grado di preservare la continuità aziendale.

Un ulteriore fondamentale strumento per definire un'efficace organizzazione aziendale di una piccola realtà imprenditoriale è il mansionario.

Se l'organigramma rappresenta i soggetti in capo alle quali si articola l'albero delle responsabilità aziendali, il mansionario è quel documento che deve definire i compiti che ogni persona, che ricopre un ruolo (dirigenziale o operativo), deve svolgere all'interno dell'azienda.

La stesura di mansionari si rivela particolarmente utile in quanto, tipicamente nelle micro e piccole imprese, i compiti sono distribuiti senza una precisa modalità organica e coerente con le responsabilità aziendali, ma in funzione di altri criteri come l'anzianità lavorativa, il tempo utile da dedicare e l'occasionalità. In tal senso, un'attenta riflessione sull'organigramma e, di conseguenza, sul mansionario di ogni ruolo all'interno dell'azienda, può rivelarsi molto utile al fine di riordinare l'operatività in funzione delle competenze e delle responsabilità effettive, ottimizzando processi e funzionalità aziendali.

Per completare il quadro degli strumenti necessari e sufficienti alla definizione di un assetto organizzativo adeguato anche per le MPMI, è necessario esaminare le procedure. La procedura aziendale è quel documento teso a formare il comportamento delle risorse umane

dell'azienda, al fine di chiarificare e stabilire modelli di conduzione del lavoro standardizzati, condivisi e coerenti con gli obiettivi e le strategie aziendali, nonché le disposizioni di legge.

La stesura delle procedure in documenti scritti ed approvati è un passaggio fondamentale per istituire un regolamento aziendale. Da questo punto di vista, il consulente dovrebbe richiedere se esistano procedure aziendali scritte, effettuarne l'analisi di conformità ed efficacia, e verificarne l'effettiva implementazione assieme al responsabile deputato.

Buona parte degli aspetti e degli adempimenti descritti sono semplificati per le MPMI, per cui la loro corretta applicazione rende sicuramente l'assetto organizzativo già in buona parte adeguato. Come indicato nel documento del CNDCEC "Crisi d'impresa - Gli Indici dell'Allerta" del 20 ottobre 2019 "la capacità di ciascuna impresa di implementare un adeguato assetto organizzativo che consenta un frequente calcolo degli indicatori di crisi dipende dalla dimensione, dalla complessità e dalla qualità dell'organizzazione aziendale, degli strumenti disponibili e in ultimo, delle risorse umane impiegate".

Ciò che deve essere implementato anche dalle MPMI è sicuramente il monitoraggio, con cadenza trimestrale⁹⁹, dell'andamento aziendale, al fine di verificare che la società non superi gli indicatori di cui all'articolo 13 del CCII, sia attraverso una reportistica congiuntiva periodica, sia, ove possibile¹⁰⁰, attraverso dati previsionali.

Con riguardo ai dati previsionali, preso atto che non tutte le micro e le piccole imprese redigono il budget e, tantomeno, il *Business Plan* pluriennale, queste dovranno predisporre uno scadenario puntuale che consenta di verificare anticipatamente il fabbisogno di cassa, mentre con riguardo ai dati consuntivi andranno ad elaborare bilanci infrannuali semplificati.

Per le realtà più piccole, al fine di monitorare l'andamento degli indicatori della crisi, possono essere accettabili anche situazioni infrannuali. Sul punto, il documento del CNDCEC "Crisi d'impresa - Gli Indici dell'Allerta" del 20 ottobre 2019, nell'indicare l'esigenza di una valutazione almeno trimestrale degli indicatori, prevede infatti, che tale valutazione "in assenza di un bilancio approvato, dovrà essere condotta sulla base di una

⁹⁹ La cadenza deve essere stabilita anche in relazione alla tempestività dell'iniziativa volta a prevenire l'aggravarsi della crisi, come definito dall'articolo 24 del CCII ai fini dell'applicazione delle misure premiali previste dall'articolo 25.

¹⁰⁰ È il sistema stesso degli indicatori della crisi ad ammettere che i dati previsionali, e ciò a maggior ragione, in una MPMI, potrebbe non essere nel momento in cui viene considerato che il DSCR sia inattendibile o non sia disponibile.

situazione infrannuale, avente natura volontaria, redatta dall'impresa per la valutazione dell'andamento economico e finanziario. Questa, nel rispetto del principio di proporzionalità, potrà essere costituita anche da soli Stato patrimoniale e Conto economico, redatti come previsto dall'OIC 30 o comunque facendo attenzione all'effettiva rilevanza delle scritture contabili rispetto agli indici, fatta salva la necessità di un'adeguata valutazione preliminare del patrimonio netto”.

Anche nelle MPMI quindi, è opportuno definire le modalità di attuazione dei vari processi amministrativi, finalizzati alla redazione del bilancio d'esercizio e dei bilanci infrannuali, specificando chiaramente i compiti della funzione che si occupa dei processi di contabilità.

Andranno da ultimo, chiaramente individuati e responsabilizzate le funzioni, ovvero le figure aziendali responsabili di segnalare immediatamente i ritardi nei pagamenti in generale ed in particolare, quelli rilevanti ai sensi dell'articolo 24 CCII e cioè: i ritardi nei pagamenti delle retribuzioni e quelli relativi ai fornitori.

3.3 Gli assetti gestionali come opportunità di crescita per le imprese

Per le imprese, l'adozione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili rappresenta un obbligo, ma costituisce indubbiamente anche una notevole opportunità, per consentire all'imprenditore una visione integrata di tutti quelli che sono i processi gestionali di un'impresa. Anche il mondo della professione, specialmente quello dei dottori commercialisti e dei consulenti d'impresa, potrà beneficiare di nuove opportunità, con un inevitabile spinta all'innovazione degli studi professionali, il quale dovranno a loro volta adeguare i loro assetti gestionali e i propri strumenti tecnologici.

Con riguardo al citato obbligo di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, occorre considerare che è stato introdotto dal legislatore con il fine, *in primis*, di rendere più tempestiva per gli amministratori (e/o imprenditori) e per gli organi di controllo la rilevazione della perdita della continuità aziendale dell'impresa. Non va tralasciato che il Codice della Crisi ha l'obiettivo di riformare in modo organico la disciplina delle procedure concorsuali, partendo dall'assunto che andava velocizzata la fase di diagnosi dello stato di difficoltà delle imprese.

Tuttavia, tale obbligo, se si considera il momento storico dell'economia globale ed il periodo che gli attori del sistema economico stanno attraversando, può contestualmente costituire un significativo e concreto stimolo all'evoluzione della cultura d'impresa.

Tale stimolo può aiutare imprenditori, manager e professionisti a rivedere la propria organizzazione aziendale, tenendo conto di un orizzonte più ampio, ovvero che non sia limitato alla necessità di dover rilevare quanto più rapidamente una situazione di crisi. Piuttosto, tali soggetti potrebbero così essere spronati ad innovare l'organizzazione e la *corporate governance* aziendale per far fronte, in modo più efficace ed elastico, alle nuove sfide del mercato che ogni attore economico dovrà affrontare, a maggior ragione dopo questo periodo di indubbia straordinarietà.

Elemento centrale degli assetti gestionali è l'implementazione di un adeguato ed efficiente sistema di controllo interno che consenta all'azienda di sviluppare un vantaggio in termini di rilevazione preventiva dei rischi ai quali la stessa è esposta e la loro conseguente risoluzione o eliminazione. Dotare l'impresa di un efficace sistema di controllo interno è elemento imprescindibile al fine di costruire adeguati assetti gestionali. Un'azienda controllata in modo efficace è in grado di individuare i segnali di squilibrio, attraverso modelli predittivi, e di attivare tempestivamente gli strumenti e le procedure di allerta previste dal CCII, al fine di evitare situazioni di crisi e di preservare la continuità aziendale. Inoltre, un'azienda controllata in modo efficace, grazie al suo SCI, è maggiormente capace di affrontare le incertezze e minacce cogliendone le opportunità, così generando valore per gli *stakeholders*.

Il mutato quadro normativo porta con sé diverse opportunità, oltre che per le imprese, anche per il mondo professionale, specialmente per quello dei dottori commercialisti.

In particolare, il contesto attuale offre a coloro che si affacciano ora al mondo della professione maggiori possibilità di scelta in termini di *focus* e di modello di business da adottare offrendo alle imprese servizi di consulenza specifica in materia di controllo di gestione, perché il professionista avrà il compito di affiancare l'imprenditore nel delineare le scelte strategiche di lungo periodo, nonché le programmazioni di breve e inoltre, dovrà analizzare e verificare che l'impresa sta seguendo gli obiettivi che si è posta, rispetto anche al *trend* di mercato nella quale opera.

A tal fine i professionisti dovranno acquisire nuove competenze professionali per essere in grado di affiancare l'imprenditore nella costruzione di modelli previsionali e nella lettura

ed interpretazione delle informazioni fornite dagli indicatori che emergono dalle situazioni economiche, patrimoniali e finanziarie prospettiche.

Tutto questo però lo dovrà eseguire essendo esso all'esterno dell'azienda, non vivendo l'azienda con quotidianità e, per tale ragione, pur essendo un punto di riferimento importante per l'imprenditore, non può essere il solo, poiché il professionista non è colui che si assume il rischio d'impresa.

È per tale ragione che anche nelle PMI è bene istituire nell'area amministrativa la funzione del controllo di gestione, alla quale può essere assegnato un unico responsabile, indipendente e collocato direttamente in staff all'amministratore. È importante che sia composta da personale in possesso di elevate competenze professionali, conoscenze approfondite dei processi operativi manageriali aziendali, spiccate capacità relazionali, nonché adeguatamente formato e con doti di *leadership*; a questa funzione deve essere assegnata la giusta autonomia, sempre in relazione alle dimensioni dell'impresa.

Sarà questa la funzione che, collaborando a stretto contatto con l'area amministrativo-contabile, fornirà ausilio all'imprenditore, e/o amministratore, nello stabilire gli obiettivi aziendali quali-quantitativi di lungo periodo, redigendo un *Business Plan*. A questa funzione inoltre, può essere affidato il compito di affiancare l'imprenditore nel gestire i rapporti con i vari portatori di interessi (ad esempio gli istituti di credito per l'ottenimento di finanziamenti). Il controllo di gestione avrà la responsabilità di predisporre il budget annuale e di verificarne, con cadenza periodica infrannuale, l'andamento ed il trend dei principali indicatori economici e patrimoniali e finanziari dell'azienda.

Questo al fine di analizzare gli scostamenti principali tra quanto preventivato e quanto si sta consuntivando, il tutto con l'obiettivo di massimizzare le marginalità per linea di *business-prodotto*, garantire un'equilibrata gestione del *cash flow* ed eventualmente, delineare ed apportare tutte quelle azioni correttive necessarie.

È anche con questa *forma mentis* che è necessario analizzare l'introduzione di questa norma. Così, innovare l'organizzazione può non risultare un costo, né il mero adempimento di un obbligo, ma bensì, un investimento per la crescita. L'attuale crisi economica sta dimostrando che investire in organizzazione e managerialità rende le imprese, anche quelle piccole per dimensione, non solo più solide, ma più elastiche e resilienti, pertanto maggiormente capaci di resistere in caso di importanti situazioni di crisi, per poi velocemente ripartire e crescere nei momenti di espansione economica.

Perché l'obiettivo primario dell'imprenditore, ed indirettamente dei professionisti consulenti che gli forniscono un servizio, rimane non quello di segnalare la situazione di crisi con tempestività, ma prevedere i fenomeni, proprio per evitare le situazioni di incertezza, al fine di garantire la continuità dell'attività di impresa, ponendosi equilibrati obiettivi di crescita ed espansione per creare valore per i soci, gli azionisti, l'impresa stessa e il territorio nel quale opera.

Conclusione

La doppia velocità con la quale era stata originariamente prevista l'entrata in vigore delle disposizioni contenute nel D.lgs. 14/2019 è risultata ulteriormente dilatata a causa dei noti eventi pandemici e dello slittamento provocato in seguito ai lavori della Commissione Ministeriale insediata nell'aprile del 2021, per elaborare proposte di sostanziali interventi sul CCII, in materia di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Lo slittamento al 1° settembre 2021 del termine di definitiva entrata in vigore del Codice, provocato dalla pandemia da Covid-19 è da ritenersi superato alla luce del nuovo termine individuato nella data del 16 maggio 2022. Inoltre, l'istituto dell'allerta, di cui all'articolo 12 del D.lgs. 14/2019, sarà ulteriormente dilatato, rispetto all'entrata in vigore del CCII, ed entrerà in vigore il 31 dicembre 2023.

Oltre ai motivi legati alla pandemia da Covid-19, la nuova legge è stata rimandata anche perché se fosse entrata in vigore durante l'emergenza sanitaria, la maggior parte delle imprese italiane si sarebbe ritrovata in crisi, scaturita da diversi fattori, come il calo del fatturato.

Il presente lavoro ha in primo luogo offerto una panoramica sui principi e le metodologie per costruire degli adeguati assetti organizzativi, allo scopo di creare dei presidi preventivi che mirino a proteggere l'impresa dai rischi di crisi, o di perdita di continuità aziendale.

Il cambio di paradigma imposto dal secondo comma dell'articolo 2086 c.c. alla quasi totalità delle imprese italiane, ha provocato un profondo momento di riflessione. L'applicazione di un approccio squisitamente consuntivo e, in certi casi, disorganizzato alla gestione, deve lasciare il posto ad altro, ben più strutturato e riconducibile alla pianificazione strategica ed alla programmazione aziendale, perché un approccio consuntivo spesso è tardivo per prendere delle decisioni e questo può causare delle situazioni di crisi, o di perdita di continuità aziendale.

Partendo da quelle che sono le teorie organizzative aziendali ed i modelli basati sulla legge 231/2001, ho elaborato una struttura teorica di adeguati assetti, che prevede dei processi organizzativi basati sull'adozione di documenti come organigrammi, mansionari, codici etici, sistemi disciplinari ed organismi di vigilanza, che hanno il compito di vigilare sul

funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento. In questo modo è possibile monitorare gli assetti e modellarli in base alle situazioni ed alle opportunità che l'impresa si trova ad affrontare.

Un modello organizzativo adeguato prevede delle fasi che l'OdV nel pieno delle sue funzioni, si trova a dover analizzare. Queste fasi sono il *check-up* aziendale, il *risk assessment* in ottica 231, cioè la mappatura dei rischi dei processi aziendali.

Un assetto organizzativo soddisfa la propria funzione di consentire il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa con l'utilizzo equilibrato delle risorse, quando permette la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di rischio aziendale e ne consente la corretta gestione ed il costante monitoraggio.

Oggi il rischio è cambiato rispetto al passato, perché essendo il mercato molto più liquido ed avendo raggiunto un'efficienza informativa più ampia, accessibile a tutti i protagonisti dei mercati, ci troviamo di fronte a scenari molto più imprevedibili e difficili da gestire, che portano a situazioni di crisi, senza una struttura organizzativa ed amministrativa adeguata.

Questo lavoro evidenzia come una buona struttura organizzativa ed amministrativa possa con evidenza empirica tutelare l'impresa e l'imprenditore dai vari rischi che sostiene, ma soprattutto può costituire un'opportunità di crescita, perché con una visione *forward looking* è possibile prevedere questi rischi e monitorarli, in maniera tale che non possano arrecare danno all'organizzazione aziendale, anche grazie a modelli predittivi o di *early warning*.

Questo approccio, unitamente alla chiara identificazione dei rischi aziendali, consente di limitare, o quantomeno di contenere, il verificarsi di situazioni di criticità, che potrebbero interessare la continuità aziendale.

L'identificazione delle linee di responsabilità e dei relativi poteri, da porsi sempre in stretta relazione agli obiettivi, rappresenta un altro elemento di fondamentale rilevanza, perché sempre di più nelle imprese, oltre che aspetti esterni, come i mutamenti dell'economia e dei mercati, bisogna considerare la struttura organizzativa ed amministrativa interna all'azienda, che aiuta in maniera efficace ed efficiente a raggiungere gli obiettivi che l'impresa si è prefissata.

Il corretto e formalizzato approccio metodologico da adottare nello svolgimento di specifici processi interni deve essere rigorosamente previsto da parte degli amministratori, chiamati anche, per il tramite di specifiche funzioni di controllo interno, a vigilare sulla sua corretta applicazione e gestione.

La puntuale condivisione delle informazioni ai vari livelli di struttura organizzativa rappresenta altro elemento chiave per il miglioramento della necessaria comunicazione interna, così come il frequente aggiornamento delle previsioni attraverso sistemi di budgeting, costituisce essenziale momento di produzione informativa, che insieme al reporting può davvero monitorare quella che è la continuità aziendale dell'impresa.

Anche una buona strategia è importante per degli adeguati assetti gestionali, perché è con essa che si pianificano gli obiettivi da perseguire. Inoltre, la strategia è utile nei *business plan* per convincere i destinatari degli stessi, come gli intermediari finanziari, gli investitori, i partner commerciali, ecc.

Infine, l'altra faccia della stessa medaglia, cioè i modelli predittivi tradizionali ed evolutivi, se ben costruiti, basandosi sulle teorie e le analisi di bilancio, possono essere implementati all'interno dell'impresa per captare quelli che sono i segnali della crisi, o per capire se l'azienda è già essa stessa in crisi, oppure si trova già in uno stato di insolvenza e quindi, bisogna attivarsi per risanare le condizioni dell'impresa, attraverso dei piani di risanamento.

Anche il CNDCEC, attraverso il documento sugli indici dell'allerta, ha costruito ad un modello basato su quelli che sono i segnali della crisi ed ha introdotto un nuovo indice previsionale, il DSCR, che è il punto centrale, insieme agli indici di settore, di questo nuovo ed innovativo modello di allerta precoce.

Come detto, questa nuova normativa coinvolge quasi la totalità delle imprese italiane e quindi è stato doveroso affrontare anche il tema di come le MPMI dovrebbero attivarsi per avere anche esse degli assetti adeguati alla natura ed alle dimensioni. Sicuramente una micro impresa non riuscirebbe ad implementare tutto il sistema organizzativo ed amministrativo previsto in questo lavoro, perché il costo che sosterebbe sarebbe maggiore dei benefici che otterrebbe e quindi esse dovrebbero quanto meno implementare, all'interno delle proprie amministrazioni, dei gestionali che aiuterebbero la costruzione degli scadenziari che servono per monitorare le entrate e le uscite di cassa in un prossimo futuro, costruendo le basi per una visione *forward looking*.

Per quanto riguarda invece l'organizzazione, il minimo che queste possono fare è costruire un sistema, attraverso organigrammi e mansionari, che servono per capire i ruoli e le mansioni che ad ogni soggetto vengono assegnati, ma soprattutto le varie responsabilità che ogni membro dell'azienda possiede.

Attraverso l'implementazione ed il monitoraggio di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili gli imprenditori, ma anche i consulenti dovranno individuare e

costruire l'adeguata configurazione delle regole e dei comportamenti di buona gestione, da porre in relazione alle caratteristiche dell'azienda.

Infine, è la capacità dell'imprenditore e dei suoi consulenti a rappresentare l'elemento in grado di decretare il successo, o l'insuccesso di questo nuovo ed innescato processo evolutivo e cioè un nuovo modo di fare e gestire un'impresa che potrebbe migliorare i rapporti e le responsabilità di tutti i membri, nonché far crescere il valore dell'impresa, ma anche del territorio in cui essa opera.

Bibliografia

- AA. VV., *Fallimento e crisi d'impresa 2020, Il reporting direzionale*, IPSOA, Milano, 2020
- AA. VV., *Fallimento e Crisi d'impresa*, IPSOA InPratica, Wolters Kluwer Italia, Milano, 2019
- AGLIATI M., *Il sistema di budget: il modello di ottimizzazione*, in «misurazioni d'azienda, Programmazione e controllo», II edizione, Giuffrè, Milano, 1995
- ALOI F., *Il budget della manodopera*, in «Amministrazione e finanza», n. 3, 1994
- AMBROSINI S., www.ilcaso.it: “L'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili e il rapporto con le misure di allerta nel quadro normativo riformato”, 2019
- BALLUCHI F., K. FURLOTTI, *La responsabilità sociale delle imprese: un percorso verso lo sviluppo sostenibile. Profili di governance e accountability*, Giappichelli, Torino, 2019
- BARATTA A. I., LAURI I. O., *Attività del collegio sindacale alla luce della crisi del codice della crisi e dell'insolvenza*, il Fallimentarista, 2019
- BARCELLONA E., *L'adeguatezza degli assetti organizzativi alla luce della riforma del diritto concorsuale*, Giuffrè, Milano, 2020
- BERGAMIN BARBATO, *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, cit.
- BOCCHINO U., *Controllo di gestione e budget*, Giuffrè, Milano, 1994
- BONAZZI G., *Storia del pensiero organizzativo*. 14^a edizione riveduta ed ampliata, Franco Angeli, 2008
- BOTTAI P., CIPRIANI L., SERIANO F., *Il modello di analisi Z-Score applicato alle PMI* in «Amministrazione & Finanza», n.1/2004
- BRUSA L., *Dentro l'azienda: organizzazione e management*, Milano, 2004

- BRUSA L., *Sistemi manageriali di programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 2000
- BUONOCUORE, *Adeguatezza precauzione, gestione, responsabilità: chiose sull'art. 2381, commi 3 e 5, c.c.*, in *Giur. Comm.*, 2006
- CARAMIELLO, *Programmi e piani aziendali*, cit.
- CAVALLI S., *Il sistema di misurazione delle prestazioni aziendali*, Bergamo, 2008
- CHIUCCHI SERENA M., *Sistemi di misurazione e di reporting del capitale intellettuale: criticità e prospettive*, Giappichelli, Torino, 2004
- CINEAS, *Ricerca in collaborazione con Politecnico di Milano sulle PMI italiane*, 2012
- CONFINDUSTRIA, *Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo ai sensi del D.lgs. 231/2001*, 2014
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *norme di comportamento del collegio sindacale*, 1° gennaio 2012
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, norma 3.5., *Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo*, aprile 2018
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l'attività dell'organismo di vigilanza e prospettive di revisione del d.lgs. 8 giugno 2001, n. 231*, 2019
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Norme di comportamento del collegio sindacale di società quotate*, norma 3.7., *Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo-contabile*, aprile 2018
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Principi di attestazione dei Piani di Risanamento*, settembre 2017
- CONSIGLIO NAZIONALE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI, *Crisi d'Impresa – Gli indici dell'allerta*, 20 ottobre 2019
- D'ALESSIO R, ANTONELLI V., *Controllo di gestione manuale operativo*, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna, 2014

- DE NICOLA E ROTUNNO, *I controlli interni ex ante ed ex post: il ruolo dell'organismo di vigilanza* in «La responsabilità amministrativa delle società e degli enti», 1/2011
- DE VITA. P., MERCURIO R., TESTA F., *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*, Giappichelli, Torino, 2008
- DI CATALFO V. – D. ARCIDIACONO, *Decisioni organizzative, dimensioni dell'impresa e Business Judgement Rule*, in «Orizzonti del diritto Commerciale», 2020
- FONTANA, *I meccanismi operativi aziendali*, Roma, 1988
- GALBRAITH J. R., *Matrix organisation designs: How to combine functional and project forms*, Business horizons, 1971
- GATTI M., *Balanced Scorecard e Cost Management Riferimenti teorici e casi aziendali*, Esculapio economia, Bologna, 2011
- GATTI M., *Balanced Scorecard e Cost Management, La Balanced Scorecard: aspetti teorici ed evolutivi*, Esculapio economia, Bologna, 2011
- GIANNESI E., *Appunti di economia aziendale*, Pacini, Pisa, 1979
- GIORGINO M., *Il Risk Management nelle Imprese Italiane*, Milano, Il Sole 24 Ore, 2008
- GUERRIERI, *Il sistema dei controlli societari e l'Odv ex d.lgs. 231/2001* in «La responsabilità amministrativa delle società e degli enti», 2/2014
- IRRERA M., *Assetti organizzativi adeguati e governo delle società di capitali*, Giuffrè, Milano, 2005
- IRRERA, AMATUCCI, *Assetti adeguati e modelli organizzativi nella corporate governance delle società di capitali*, Gli assetti organizzativi societari, Zanichelli, Bologna, 2016
- JORIO A., SASSANI B., *Trattato delle procedure concorsuali*, Milano, 2017
- MARZO G., *Il reporting direzionale*, Fallimento e Crisi d'impresa, IPSOA, Milano, 2019
- MASSARO M. DIMASTROMATTEO F., *Spunti di riflessione sulle attestazioni ex art. 67 L.F. Un esempio di applicazione del metodo Monte Carlo*, Contabilità finanza e controllo, n. 4, 2014
- MAZZONI, *Procedure concorsuali e standard internazionali: norme e principi di fonte Uncitral e Banca mondiale*, Giur. Comm., 2018

- MERUZZI G., *assetti adeguati e modelli organizzativi nella corporate governance delle società di capitali* in «Gli assetti organizzativi societari», 2016
- MERUZZI G., *l'adeguatezza degli assetti in AA.VV., assetti adeguati e modelli organizzativi*, Zanichelli, Bologna, 2016
- MERUZZI V.G., *L'informativa endo-societaria nella società per azioni*, in «contratto e impresa» vol. 26, n. 3/2010
- MONTALENTI P., *Gestione dell'impresa, assetti organizzativi e procedure di allerta*, cit.
- MONTALENTI P., *impresa Società di capitali Mercati finanziari*, Giappichelli, Torino, 2017
- MONTALENTI P., *Procedure antiriciclaggio e sistema dei controlli*, intervento al convegno su Riciclaggio e corruzione: prevenzione e controlli tra fonti interne e internazionali, Courmayeur, 28-29 settembre 2012
- PANIZZA A., *Adeguati assetti organizzativi: perché sono importanti nella gestione d'impresa*, Ipsoa quotidiano, 2020
- PANIZZA A., *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa*, IPSOA, Milano, 2020
- PANIZZA A., GIOVANNELLI L., FERRARI E., *La costruzione del budget di tesoreria: l'esperienza di Alfa Spa*, IPSOA, 2011
- POINCARÉ H., *La scienza e l'ipotesi*, Edizione Dedalo, 1902
- PORTER, KRAMER – *Harward Business Review*, 2011
- PROVASI R., GUIZZETTI C., *L'evoluzione dei sistemi di controllo aziendale: Dal controllo di gestione al controllo sulla governance*, Economia Aziendale Online, Special Issue, 10(2), 2019
- QUAGLI A. PANIZZA A. *il sistema di allerta, crisi d'impresa e insolvenza*, 2019
- QUAGLI A., PANIZZA A., IOTTI M., CAMANZI P., CONTRI M., *Piano industriale e strumenti di risanamento*, IPSOA, Milano, 2012
- QUAGLI A., *Il concetto di crisi d'impresa come incontro tra la prospettiva aziendale e quella giuridica* in «Crisi d'impresa e fallimento», 2016
- QUATTROCCHIO L.M., *Gli "indicatori di crisi aziendale" per le società a partecipazione pubblica*, in «Diritto ed economia dell'impresa», n. 1/2019

- RANALLI R., *I piani d'impresa nel governo societario e nella composizione della crisi tra il regime attuale e la riforma*, Questioni nella pratica, in «Il fallimento» 8–9/2018
- RICCABONI A., *Metodologie e strumenti per il controllo di gestione*, Arezzo, 2018
- RICCIARDIELLO E., *gli strumenti della prevenzione della crisi dei gruppi tra principi generali e discipline speciali*, in Banca Impresa Società, 2018
- ROSSI, *dalla crisi tipica ex CCII alla resilienza della Twilight Zone*, Fall., 2019
- SAITA M., *Il controllo di gestione nelle imprese individuali*, in L'impresa Economia. Controllo. Bilancio. II, Pianificazione e controllo, Giuffrè, Milano, 1984
- SAITA M., *Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano, 1996
- SALVEMINI S., *Organizzazione aziendale*, Egea, Milano, 2017
- SAMONAS M., *Financial forecasting analysis and modelling*, Wiley, West Essex (UK), 2015
- SELLERI L., *Principi di contabilità industriale e per la direzione*, Etaslibri, Milano, 1984
- VERNA G., *Strumenti per il nuovo assetto organizzativo delle società*, in «Le società», 8–9/2019
- VERNERO P., FRASCINELLI R., *Il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza: Il ruolo degli adeguati assetti organizzativi per l'emersione precoce della crisi aziendale*, Torino, 2019
- VERNERO P., FRASCINELLI R., *Il ruolo degli adeguati assetti organizzativi per l'emersione precoce della crisi aziendale*, Evento ODCEC Torino, Il codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, 2 aprile 2019