Università
Ca'Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale

in Amministrazione Finanza e Controllo

Dipartimento di management

Tesi di Laurea

L'evoluzione dell'organo di controllo dall'introduzione del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza nelle società di capitali

Relatrice

Ch.ma Prof.ssa Maria Silvia Avi

Laureando

Alessandro Barichello

Matricola 874870

Anno Accademico

2023 / 2024

Indice

Introduzione 1
CAPITOLO 1 – DISAMINA SUGLI ORGANI AMMINISTRATIVI E DI CONTROLLO DELLE SOCIETA' DI CAPITALI 5
CAPITOLO 2 – LA NOMINA DEGLI ORGANI DI CONTROLLO DOPO L'INTRODUZIONE DEL CCII, LE LORO RESPONSABILITA' E IL RAPPORTO CON L'ORGANO AMMINISTRATIVO 17
CAPITOLO 3 – GLI ADEGUATI ASSETTI COME STRUMENTO DI PREVENZIONE DELLA CRISI D'IMPRESA E LE NUOVE RESPONSABILITA' DEL COLLEGIO SINDACALE E DEL REVISORE LEGALE 45
CAPITOLO 4 – CASE STUDY SULL'APPLICAZIONE DEGLI ADEGUATI ASSETTI E DELLE CHECK-LIST OPERATIVE IN UNA SOCIETA' PER AZIONI 83
Conclusioni.....97
Bibliografia.....101
Sitografia.....105

Introduzione

L'oggetto della presente tesi è l'analisi approfondita delle strutture di governo delle società di capitali, con particolare attenzione agli organi di controllo, e alle modalità di gestione e prevenzione della crisi d'impresa, in un contesto normativo che si evolve costantemente per rispondere alle esigenze di trasparenza, responsabilità e sostenibilità economica, dopo l'introduzione del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza.

La riforma del diritto fallimentare, culminata nell'introduzione del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, ha infatti reso ancora più cruciale l'approfondimento del ruolo delle strutture di governance nelle imprese, non solo per evitare il dissesto finanziario, ma anche per garantire la conformità alle normative e la protezione degli stakeholder.

Il lavoro si articola in quattro capitoli che trattano, in modo sequenziale e complementare, i principali aspetti legati alla struttura aziendale, agli obblighi di controllo e alla gestione della crisi, cercando di offrire una visione completa e integrata delle problematiche e delle soluzioni possibili in materia.

Il primo capitolo è dedicato alla disamina dei ruoli, della composizione e delle responsabilità degli organi amministrativi e di controllo delle società di capitali.

Vengono analizzati in particolare il collegio sindacale e il revisore legale, figure chiave per il corretto funzionamento delle società.

Il capitolo esamina non solo la composizione di questi organi, ma anche le loro specifiche responsabilità e le interazioni tra gli amministratori e i controllori, ponendo particolare attenzione agli equilibri di potere e alle implicazioni in termini di trasparenza e legalità.

Si approfondisce, inoltre, il ruolo di vigilanza e di controllo che questi organi devono esercitare, sia nei confronti della gestione aziendale sia in relazione al rispetto delle normative contabili e fiscali.

Nel secondo capitolo, l'attenzione si sposta sul quadro normativo introdotto dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, con particolare riguardo ai parametri che determinano l'obbligo di nomina dell'organo di controllo nelle società di capitali.

In questo contesto, vengono analizzati gli obblighi e i doveri che l'organo di controllo ha nei confronti degli amministratori e viceversa, con un focus specifico sui rischi che potrebbero portare a un'azione di responsabilità nei confronti degli amministratori stessi.

Inoltre, si affronta il tema della comunicazione tra le parti, fondamentale per garantire la corretta gestione aziendale e prevenire conflitti o malintesi.
Particolare attenzione viene dedicata al Modello 231, uno strumento utilizzato per prevenire la commissione di reati da parte del consiglio di amministrazione e per la tutela degli interessi aziendali, esaminando anche le modalità di implementazione e le caratteristiche essenziali di tale modello.
Il terzo capitolo si concentra sugli "adeguati assetti" come strumento fondamentale per la prevenzione della crisi aziendale.
Vengono descritti i segnali di crisi che un'impresa può manifestare, con l'obiettivo di sensibilizzare su come riconoscerli tempestivamente per adottare misure correttive.
Si analizzano anche le modalità per adeguare gli assetti aziendali, utilizzando checklist specifiche per verificare l'adeguatezza dei processi, della governance e della gestione aziendale.
Il capitolo offre un approfondimento sul concetto di "composizione negoziata" come soluzione alternativa alla crisi, proponendo una panoramica delle possibilità di ristrutturazione del debito, senza tralasciare brevi cenni ad altre soluzioni per la gestione delle difficoltà economiche e finanziarie che possono emergere in un'impresa.
L'obiettivo è fornire un quadro completo degli strumenti a disposizione per le imprese per fronteggiare la crisi e prevenire situazioni irreversibili.
Nel quarto e ultimo capitolo, la teoria trova applicazione pratica in un caso studio relativo a un'impresa operante nel territorio.
Dopo aver delineato le caratteristiche fondamentali del business e del contesto in cui l'impresa opera, vengono analizzate le modalità con cui sono state applicate le checklist descritte nel capitolo precedente per valutare l'adeguatezza degli assetti e per identificare eventuali segnali di crisi.
Il caso studio offre una visione concreta di come i concetti teorici trattati possano essere utilizzati nel contesto reale, evidenziando l'importanza di un monitoraggio costante e di una gestione proattiva per prevenire situazioni di difficoltà economica.
Attraverso questa applicazione pratica, si intende dimostrare come l'adozione di modelli di governance adeguati, insieme a un'efficace gestione del rischio, possa migliorare la sostenibilità e la resilienza dell'impresa nel lungo periodo.
In conclusione, l’elaborato si propone di offrire un quadro completo e aggiornato delle problematiche legate alla governance aziendale, al controllo e alla gestione della crisi.

L'obiettivo finale è quello di supportare le imprese nella gestione delle proprie responsabilità, nell'individuazione tempestiva di segnali di crisi e nell'adozione di pratiche virtuose per garantire la continuità aziendale e la protezione degli stakeholder, in un contesto economico e normativo sempre più complesso e sfidante.

CAPITOLO 1 – DISAMINA SUGLI ORGANI AMMINISTRATIVI E DI CONTROLLO DELLE SOCIETA' DI CAPITALI

Le società di capitali, in quanto entità giuridiche destinate a operare nel mercato, sono soggette a un'ampia regolamentazione che garantisce la trasparenza e la correttezza delle loro operazioni.

Tale regolamentazione è suddivisa tra l'organo amministrativo e quello di controllo, i quali svolgono un ruolo cruciale nel monitorare la gestione e nel tutelare gli interessi degli azionisti, dei creditori e, più in generale, del sistema economico.

In questa produzione scritta, ci si concentrerà maggiormente sul ruolo dell'organo di controllo, sulle sue funzioni, i suoi doveri e, nei prossimi capitoli, verrà approfondito come questi siano cambiati alla luce dell'introduzione del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCII), emanato con il D.Lgs. 14/2019 del 12 gennaio 2019.

Esso è divenuto efficace il 15 luglio 2022 con il D.Lgs. 83/2022, dopo che, all'interno del testo del Codice, è stata recepita la Direttiva UE 20/06/2019 n. 1023 c.d. Direttiva Insolvency per attuare le linee dettate dall'UE in materia.[1]

Iniziando la disamina partendo dagli amministratori, si può affermare che essi, all'interno delle società, costituiscono l'organo al quale è attribuita la gestione sociale, cioè l'effettuazione di tutte le operazioni necessarie all'attuazione dell'oggetto sociale.

Il ruolo di amministratore può essere svolto anche da una persona giuridica o un ente diverso dalle persone fisiche, salvi i limiti o i requisiti derivanti da specifiche disposizioni di legge per determinate tipologie di società.

In tal caso ogni amministratore persona giuridica deve designare, per l'esercizio della funzione di amministratore, un rappresentante persona fisica facente parte della propria organizzazione, il quale assuma gli stessi obblighi e le stesse responsabilità civili e penali previste a carico degli amministratori persone fisiche, fermo restando la responsabilità solidale della persona giuridica nominata amministratore.

Le formalità pubblicitarie sono eseguite sia nei confronti dell'amministratore persona giuridica che nei confronti della persona fisica da essa designata.

Le mansioni affidate agli amministratori sono duplici, in particolare essi costituiscono l'organo esecutivo delle deliberazioni dell'assemblea dei soci e, *in secundis*, detengono l'onere della gestione delle attività sociali; possono, quindi, compiere tutte le operazioni

[1] Vietti M., *Codice della crisi e direttiva Insolvency,* Altalex – Wolters Kluwer, 28 novembre 2022.

che rientrano nell'oggetto sociale della società.
Gli amministratori hanno, dunque, poteri molto ampi, salvo quei limiti che fossero loro posti dall'atto costitutivo o da successive modifiche di esso, riservando certe operazioni alle decisioni dell'assemblea dei soci.
I poteri degli amministratori possono essere distinti in poteri di gestione e poteri di rappresentanza.
I primi si possono espletare in incarichi quali: la delibera periodica relativamente alla gestione della società; la convocazione dell'assemblea dei soci e la predisposizione dei punti di discussione all'ordine del giorno; la cura e corretta tenuta delle scritture contabili, oltre alla redazione del bilancio di fine esercizio al fine della sua presentazione all'assemblea dei soci per l'approvazione.
Quelli di rappresentanza riguardano, invece, il dovere di rappresentare, appunto, l'esecuzione della volontà assembleare e la società stessa di fronte ai terzi oltre che in giudizio.
Gli amministratori hanno l'obbligo di svolgere i propri compiti con la diligenza del mandatario, come previsto dall'art. 2392 del c.c. e sono responsabili solidalmente nei confronti della società per i danni provocati nell'inosservanza di tale dovere. Infatti, gli amministratori sono responsabili nei casi in cui non abbiano vigilato sul generale andamento della gestione e se, essendo a conoscenza di atti pregiudizievoli, non hanno fatto quanto era nelle loro possibilità per impedirne il compimento o eliminarne le conseguenze dannose.
La responsabilità non si estende a quegli amministratori che, essendo immuni da colpe ed essendo a conoscenza che l'atto si stava per compiere, fanno annotare il loro dissenso nel libro del verbale del Consiglio di Amministrazione (CdA), dandone immediata notizia per iscritto all'organo di controllo o al revisore, nell'eventualità in cui esso sia nominato.
L'eventuale azione di responsabilità contro gli amministratori è disciplinata dall'art. 2393 del c.c. il quale prevede che essa sia promossa in seguito a deliberazione dell'assemblea dei soci, anche se la società è in liquidazione.
L'azione di responsabilità può anche essere promossa a seguito di delibera del collegio sindacale a maggioranza dei due terzi, ma deve essere esercitata entro il termine massimo di cinque anni dalla cessazione dell'amministratore dalla carica.
La conseguenza dell'azione di responsabilità si consta nella revoca d'ufficio degli amministratori contro cui è proposta e nella loro sostituzione, ammesso che i voti

favorevoli a tale situazione siano pari ad almeno un quinto del capitale sociale della società. Se ne parlerà in maniera più approfondita nel successivo capitolo.

L'organo amministrativo, dunque, va ad assolvere in prima istanza la funzione di vigilanza, di controllo, in quanto, come precedentemente detto relativamente ai compiti e ai poteri del CdA, mette in atto una serie di azioni tali da favorire il corretto funzionamento dell'azienda e il conseguente rispetto delle prospettive di continuità aziendale.

Nel medesimo ambito, dall'altro canto, gli organi di controllo assicurano il rispetto delle normative legali e contribuiscono a migliorare la governance, a prevenire conflitti di interesse e comportamenti fraudolenti.

Nel contesto italiano, le società di capitali (comprese le società quotate), in particolare le società per azioni (S.p.A.) e le società a responsabilità limitata (S.r.l.), devono dotarsi di specifici strumenti di vigilanza, che possono variare a seconda delle dimensioni e della struttura dell'impresa. La loro composizione e i poteri attribuiti sono disciplinati dalla legge, ma anche dalle necessità pratiche di garantire una gestione sana e trasparente.

Questo capitolo esamina in dettaglio gli organi di controllo più diffusi nelle società di capitali, analizzando le loro funzioni, le modalità di intervento e l'importanza che rivestono nel contesto della governance aziendale. In seguito, la disamina si concentrerà soprattutto sulle novità introdotte dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, il quale ha introdotto delle sostanziali modifiche soprattutto in materia di parametri per l'obbligo di nomina dell'organo di controllo.

L'ordinamento giuridico italiano prevede la nomina di un organo di controllo obbligatorio per le società per azioni (S.p.a., S.a.p.a.) e quotate, facoltativo per le società a responsabilità limitata (S.r.l.).

Per queste ultime, la nomina dell'organo di controllo può divenire obbligatoria qualora siano rispettate le condizioni esplicitate nell'art. 2477 del c.c., ovvero quando la società è tenuta alla redazione del bilancio consolidato, oppure controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti.

L'obbligo scatta anche nel caso in cui sia superato, per almeno due esercizi consecutivi, uno dei limiti dimensionali dettati dalla legge, i quali sono: totale dell'attivo dello stato patrimoniale pari a 4 milioni di Euro; ricavi delle vendite e delle prestazioni pari a 4 milioni di Euro; 20 unità di dipendenti occupati in media durante l'esercizio.

L'organo di controllo può essere rappresentato da: collegio sindacale, sindaco unico,

revisore legale o società di revisione; esso opera a fianco degli amministratori delle società e degli enti del terzo settore (ETS), ovvero enti che non perseguono lo scopo di lucro, bensì operano per perseguire finalità civiche, di utilità sociale e solidaristiche.
Il collegio sindacale, o sindaco unico, rappresenta l'organo di controllo delle società di capitali, il quale si propone di agire per garantire il buon funzionamento dell'impresa, la trasparenza e la corretta gestione aziendale.
I principali ambiti su cui il collegio sindacale deve esercitare la sua supervisione, come disciplinato dall'art. 2403 del c.c. sono di seguito esposti.
Il primo è l'osservanza della legge e le disposizioni contenute nell'atto costitutivo; questo significa che il collegio deve vigilare su tutte le attività aziendali, assicurandosi che non vi siano violazioni delle normative nazionali o internazionali applicabili.
L'atto costitutivo della società rappresenta la "costituzione" dell'impresa, e qualsiasi attività che si discosti dalle previsioni in esso contenute potrebbe compromettere la sua integrità giuridica e gestionale. Ad esempio, il collegio sindacale verifica che le decisioni assunte dagli amministratori siano coerenti con le finalità aziendali e con gli scopi definiti nel momento della sua fondazione.
Questo compito di vigilanza contribuisce a tutelare gli interessi degli azionisti e degli investitori, nonché a garantire la stabilità della società nel rispetto delle normative.
Un secondo è rappresentato dal rispetto dei principi di corretta amministrazione, ciò implica che le scelte aziendali e le operazioni gestionali vengano realizzate in modo trasparente, etico e nell'interesse degli azionisti e di tutte le altre parti interessate.
La corretta amministrazione non riguarda solo l'aspetto legale e contabile, ma anche l'adozione di pratiche di governance che siano in linea con gli standard di mercato, evitando conflitti di interesse e comportamenti scorretti.
Il collegio sindacale deve pertanto monitorare costantemente le attività del consiglio di amministrazione, identificando eventuali irregolarità o violazioni delle best practices, e garantendo che le decisioni prese siano motivate da considerazioni economiche e aziendali razionali e giustificate.
Si può individuarne un terzo se si considera che, in generale, l'organo di controllo detiene il compito fondamentale di verificare l'adeguatezza della struttura organizzativa della società, in particolare per quanto riguarda gli aspetti di competenza, il sistema di controllo interno e il sistema amministrativo-contabile.
La società deve essere organizzata in modo tale che le funzioni e le responsabilità siano

chiaramente definite e che ci siano meccanismi adeguati a monitorare e controllare l'andamento dell'attività.

Il collegio deve quindi verificare che la struttura dell'azienda sia in grado di supportare correttamente i processi decisionali e operativi.

In particolare, il collegio sindacale deve esaminare i sistemi di controllo interno, che servono a prevenire errori e frodi, e garantire che i conti aziendali siano redatti in modo corretto e rispecchino fedelmente la realtà della gestione societaria.

L'affidabilità del sistema amministrativo-contabile è cruciale per assicurare che le informazioni finanziarie fornite agli azionisti, agli investitori e agli enti regolatori siano precise e veritiere.

Il collegio sindacale deve, quindi, verificare che il sistema contabile sia idoneo a rappresentare correttamente tutti i fatti di gestione e a produrre bilanci veritieri, che siano conformi ai principi contabili e alle normative applicabili. Relativamente a questo punto, verrà fornito un approfondimento nel capitolo 3.

Il collegio sindacale è anche responsabile di verificare che la società, se quotata, segua le regole di governo societario stabilite da codici di comportamento redatti da organismi di mercato o da associazioni di categoria.

Tali codici sono strumenti che definiscono le migliori pratiche di gestione e governance per le società quotate, mirando a promuovere la trasparenza, l'efficienza e la protezione degli investitori.

Ogni società quotata è tenuta a dichiarare pubblicamente l'intenzione di attenersi a questi codici e a riferire periodicamente sull'effettiva attuazione delle regole in essi contenute.

Il collegio sindacale deve, quindi, monitorare concretamente come le politiche aziendali siano allineate con questi codici di comportamento e garantire che la società adotti pratiche di governance adeguate.

L'obiettivo è assicurarsi che le decisioni aziendali siano prese in modo che rispondano agli interessi degli azionisti e che l'azienda operi in modo trasparente, evitando conflitti di interesse e privilegiando una gestione chiara e responsabile.

Infine, il collegio sindacale deve verificare l'adeguatezza delle disposizioni impartite dalla società alle sue società controllate.

Il collegio sindacale deve esaminare le disposizioni impartite dalla società holding alle sue controllate e accertarsi che siano adeguate, corrette e conformi agli obblighi di

trasparenza e buona amministrazione.
Questo aspetto è cruciale, in quanto garantisce che tutte le entità del gruppo aziendale operino in modo coordinato e in linea con la governance della società madre, mantenendo un alto livello di conformità alle normative e ai principi di buona gestione.
Per le società per azioni, il 1° comma dell'art. 2397 c.c. dispone che il collegio sindacale si compone di tre o cinque membri effettivi (soci o non soci) e di due sindaci supplenti.
Se lo statuto non dispone diversamente e se ricorrono le condizioni per la redazione del bilancio in forma abbreviata ai sensi dell'articolo 2435-bis, le funzioni del collegio sindacale sono esercitate da un sindaco unico, scelto tra i revisori legali iscritti nell'apposito registro.
Anche per le società a responsabilità limitata, la Legge n. 220 del 13 dicembre 2010 ha previsto la possibilità di nominare un organo di controllo monocratico.
I primi sindaci sono nominati nell'atto costitutivo e quelli successivi dall'assemblea dei soci.
In caso di costituzione di società per pubblica sottoscrizione, i sindaci verranno nominati dall'assemblea dei sottoscrittori, mentre quelli successivi saranno nominati dall'assemblea dei soci.
I membri del collegio sindacale restano in carica per tre anni e possono essere revocati solo per giusta causa; devono possedere i requisiti di idoneità, onorabilità e indipendenza. Infatti, essi devono svolgere il proprio incarico con obiettività e integrità, nell'assenza di interessi diretti o indiretti che possono compromettere la loro posizione di indipendenza nei confronti della società. Quest'ultima deve perdurare durante tutta la durata dell'incarico.
Ne consegue che l'operazione propedeutica all'accettazione dell'incarico è proprio la valutazione circa la significatività dei rischi, in particolar modo quelli che possono mietere l'indipendenza in sé.
Tale valutazione si sostanzia anche nell'analisi circa la fattibilità e la possibilità di eliminarli o perlomeno ridurli ad un livello accettabile, qualora emergessero.
Se non risulta possibile eliminare o ridurre tali rischi, il professionista incaricato non potrà accettare l'incarico, dovendo quindi rinunciarvi.
In questo modo vengono garantiti controlli appropriati e conclusioni ragionevolmente oggettive e prive di condizionamenti.
L'indipendenza del sindaco può essere compromessa da molteplici aspetti, definiti nello

specifico dall'art. 2399 c.c.

In particolare, non può ricoprire tale carica l'interdetto (anche se condannato ad una pena tale da essere dichiarato interdetto temporaneamente), l'inabilitato, il fallito. Quelle appena citate si configurano come fattispecie che configurano l'impossibilità di ricoprire anche la carica di amministratore, oltre che quella di sindaco; il coniuge, i parenti e gli affini entro il quarto grado degli amministratori della società stessa e di quelle da essa controllate; infine, "coloro che sono legati alla società o alle società da questa controllate o alle società che la controllano o a quelle sottoposte a comune controllo da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera retribuita, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza".

Soffermandoci proprio sull'ultimo caso del sopra citato articolo, il Dott. Emanuel Monzeglio nel suo scritto all'interno di Euroconference News, edizione del 25 novembre 2022, suggerisce l'utilità di richiamare la sentenza n. 29406 della Cassazione Civile di Torino del 10 ottobre 2022.

In tale pronuncia, i giudici hanno affermato l'ineleggibilità a sindaco del professionista facente parte dello studio associato che effettua anche prestazioni di consulenza alla stessa società.

Secondo i giudici di merito, l'indipendenza, in tale casistica, è "compromessa in radice" non solo quando il sindaco è titolare di rapporti di natura patrimoniale, ma anche quando le prestazioni continuative di consulenza (verso la società) sono effettuate sull'oggetto che deve essere controllato da parte del collegio sindacale, ancorché prestate da un socio o da un collaboratore.

Questo è giustificato dalla circostanza che la ratio della causa di ineleggibilità risiede proprio "nell'esigenza di garantire l'indipendenza di colui che è incaricato delle funzioni di controllo in presenza di situazioni idonee a compromettere tale indipendenza".

La linea emersa dalla sentenza sembra, quindi, aver preso le distanze dalla verifica che si era soliti svolgere nella prassi per valutare l'indipendenza del sindaco, ovvero l'incidenza dei compensi per l'attività di consulenza rispetto a quelli relativi per l'attività del sindaco.[2]

Il collegio sindacale, in aggiunta, nelle società con contabilità esternalizzata deve

[2] Monzeglio E., *Non può essere nominato sindaco il socio dello studio di consulenza,* Euroconference News, 25 novembre 2022.

verificare i presidi organizzativi approntati dalla società per garantire i flussi informativi che devono essere costantemente prodotti e monitorati.
Gli obblighi e le responsabilità fiscali del collegio sindacale sono limitati e, in particolare, riguardano l'obbligo di sottoscrizione della dichiarazione dei redditi nonché del modello 770 da parte del presidente del collegio sindacale. In caso di mancata sottoscrizione la dichiarazione rimane comunque valida.
In merito ai controlli fiscali, i principi di comportamento del collegio sindacale specificano che gli obblighi di vigilanza si riferiscono ai seguenti adempimenti: versamenti periodici (controllo a campione); tenuta dei libri e dei registri obbligatori (controllo a campione); controllo delle dichiarazioni fiscali.
Inoltre, il collegio sindacale nell'ambito dei propri poteri, ha la facoltà di impugnare le delibere dell'assemblea dei soci, del consiglio di amministrazione e del comitato esecutivo.
In caso di morte, rinuncia o decadenza di un sindaco, subentrano, in ordine di età, i supplenti. Questi ultimi rimangono in carica finché l'assemblea non provvede alla nomina dei nuovi sindaci in sostituzione di quelli usciti.
Come detto precedentemente, almeno un membro effettivo ed uno supplente del collegio sindacale devono essere iscritti nel registro dei revisori legali, mentre i restanti membri, se non iscritti al registro, devono essere scelti, come disciplinato dall'art. 2397 del c.c (il quale richiama, a sua volta, il D.M. 29 dicembre 2004, n. 320) fra gli iscritti nella sezione A dell'albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, fra gli iscritti nell'albo degli avvocati, fra gli iscritti nell'albo dei consulenti del lavoro; in alternativa, fra i professori universitari di ruolo, in materie economiche o giuridiche; in ultima istanza, fra gli iscritti nel registro dei revisori legali.
In merito alle funzioni del revisore legale dei conti, esse sono contenute nell'art. 14 del Decreto 39/2010.
Il revisore esprime il proprio giudizio sul bilancio con un'apposita relazione e verifica, nel corso dell'esercizio, la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili.
La revisione legale dei conti è un'attività fondamentale che ha lo scopo di assicurare la correttezza e la trasparenza delle informazioni finanziarie di un'azienda. Questo processo implica una serie di funzioni specifiche che vanno a garantire che l'impresa adempia agli obblighi legali e normativi in materia contabile, fiscale e finanziaria.

Di seguito vengono approfondite le principali attività che un revisore legale è chiamato a svolgere.

Una delle principali funzioni della revisione legale è l'audit interno, che prevede l'esame delle procedure aziendali interne e dei sistemi di controllo adottati dall'impresa. L'obiettivo è quello di verificare che siano in grado di prevenire irregolarità, frodi o inefficienze, garantendo così il corretto funzionamento delle operazioni aziendali. L'analisi dei flussi operativi e dei controlli interni permette di identificare aree di miglioramento, rafforzando la gestione complessiva dell'impresa.

Un'altra funzione cruciale riguarda il controllo della conformità alle normative fiscali e tributarie.

Il revisore legale verifica che l'azienda rispetti tutte le leggi fiscali applicabili, comprese quelle relative alla redazione dei bilanci, alla gestione delle imposte e alle dichiarazioni fiscali. Questo controllo è essenziale per prevenire rischi legali, sanzioni e problematiche fiscali che potrebbero compromettere la stabilità economica dell'impresa.

La revisione legale si estende anche ad una valutazione dei costi aziendali e dei rischi finanziari.

Il revisore esamina in dettaglio le spese e le risorse finanziarie dell'azienda per individuare aree di inefficienza o potenziali rischi economici. In questo modo, si assicura che l'impresa stia operando in modo sostenibile, ottimizzando le proprie risorse e riducendo al minimo i rischi legati alla gestione finanziaria.

Una parte fondamentale del lavoro del revisore riguarda la produzione e verifica dei documenti di bilancio.

Tra questi figurano lo stato patrimoniale, il conto economico, il rendiconto finanziario e la nota integrativa. Tali documenti sono strumenti chiave per analizzare la situazione economica e patrimoniale dell'azienda e fornire una visione chiara e dettagliata della sua performance finanziaria.

Il revisore ha il compito di assicurarsi che tali documenti siano redatti correttamente, nel rispetto delle normative contabili e fiscali vigenti.

Un altro aspetto rilevante del lavoro di revisione è il controllo di gestione. Questo processo riguarda l'analisi delle performance aziendali, il monitoraggio delle attività operative e l'assicurazione che gli obiettivi economici siano perseguiti in modo efficiente.

Un controllo di gestione ben strutturato permette di ottimizzare le operazioni e

migliorare l'efficacia complessiva dell'azienda, facilitando il processo decisionale e il raggiungimento degli obiettivi a lungo termine.

Nel corso di queste attività, il revisore legale è anche incaricato di redigere o quantomeno affiancare la società nella persona degli amministratori relativamente alla produzione di numerosi documenti, tra cui lo stato patrimoniale, il conto economico, il rendiconto finanziario, la nota integrativa e le dichiarazioni fiscali, nonché di supervisionare la corretta tenuta e gestione dei libri obbligatori e sociali.

Ognuno di questi documenti ha una funzione specifica: lo stato patrimoniale fornisce una panoramica sulla situazione finanziaria dell'azienda, il conto economico analizza i risultati economici, il rendiconto finanziario si concentra sui flussi di cassa, mentre la nota integrativa offre dettagli aggiuntivi per comprendere appieno il bilancio.

L'obiettivo di tutte queste attività, come detto poc'anzi, è quello di verificare che l'impresa rispetti le disposizioni legali e le normative contabili, garantendo la correttezza delle informazioni finanziarie e la conformità alle leggi fiscali.

Il revisore legale ha il compito di individuare eventuali errori, incongruenze o pratiche non conformi alle normative, segnalando tempestivamente le problematiche riscontrate agli amministratori. In questo modo, contribuisce a prevenire rischi legali e finanziari e a tutelare gli interessi degli azionisti, dei creditori e degli altri stakeholder coinvolti.

In sintesi, la revisione legale dei conti è un'attività complessa e di grande importanza, che va ben oltre la semplice certificazione dei bilanci.

Essa assicura che l'impresa operi in modo trasparente, efficiente e conforme alle leggi, e fornisce agli stakeholder gli strumenti necessari per prendere decisioni informate e consapevoli.

Infine, è da rilevare che molte società di ridotte dimensioni, esternalizzano presso uno studio professionale la tenuta della contabilità e altri adempimenti connessi.

Nel caso in cui una società esternalizzi la contabilità, il revisore dovrà applicare lo specifico principio di revisione ISA (Italia) 402 "Considerazioni sulla revisione contabile di un'impresa che esternalizza attività avvalendosi di fornitori di servizi".

In tal caso il revisore legale deve comprendere con quali modalità l'impresa utilizzatrice esternalizza l'attività, avvalendosi dei servizi del professionista nelle proprie attività operative, inclusi la natura dei servizi prestati dallo studio del professionista e la loro rilevanza per l'impresa utilizzatrice, il livello di interazione tra attività dello studio e quelle dell'impresa utilizzatrice, la natura del rapporto tra l'impresa e lo studio, inclusi i

relativi termini contrattuali che riguardano le attività poste in essere.

CAPITOLO 2 – LA NOMINA DEGLI ORGANI DI CONTROLLO DOPO L'INTRODUZIONE DEL CCII, LE LORO RESPONSABILITA' E IL RAPPORTO CON L'ORGANO AMMINISTRATIVO

Come citato nello scorso capitolo, l'ordinamento giuridico italiano, in materia di nomina dell'organo di controllo, prevede che questo sia obbligatorio per le società quotate, per le società cooperative e per quelle di capitali.

In particolare, le S.r.l. non hanno l'obbligo di nomina dell'organo di controllo a meno che non superino, per almeno due esercizi consecutivi, i parametri previsti dall'art. 2477 del c.c., ovvero nei seguenti casi: la società è tenuta alla redazione del bilancio consolidato; la società controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti; l'ammontare totale dell'attivo dello stato patrimoniale è pari ad almeno 4 milioni di Euro; l'ammontare dei ricavi delle vendite e delle prestazioni risulta pari ad almeno 4 milioni di Euro; in media, durante il corso dell'esercizio, sono state impiegate almeno 20 unità di dipendenti all'interno della società.

Inoltre, nelle società per azioni non può mai essere nominato un organo di controllo monocratico, a differenza delle società a responsabilità limitata in cui, invece, è possibile.

L'assemblea che approva il bilancio in cui vengono superati i limiti di cui sopra deve provvedere, entro trenta giorni, alla nomina dell'organo di controllo o del revisore.

Se l'assemblea non provvede alla nomina, allora se ne fa carico il tribunale su richiesta di qualsiasi soggetto interessato o su segnalazione del conservatore del registro delle imprese.

Tale obbligo di nomina potrà cessare dopo che per tre esercizi consecutivi non sarà superato alcuno dei tre limiti sopra riportati.[3]

In precedenza, l'obbligo di nomina si innescava al superamento dei limiti previsti dall'art. 2435-bis c.c., ovvero quelli che comportano l'obbligo di redazione del bilancio in forma ordinaria.

Essi sono: ammontare totale dell'attivo dello stato patrimoniale pari ad almeno 4.4 milioni di Euro; ammontare dei ricavi delle vendite e delle prestazioni pari ad almeno 8.8 milioni di Euro; in media, durante il corso dell'esercizio, almeno 50 unità di dipendenti occupati all'interno della società. Venivano ricomprese anche le società che non hanno emesso titoli negoziati in mercati regolamentati.

[3] Cuomo S., *Revisore SRL: obbligo di nomina nel 2023,* Informazione Fiscale, 10 febbraio 2023.

Il D.L. 14/2019, inizialmente, aveva introdotto parametri oltremodo ridotti: tali limiti erano stati portati a 2 milioni per attivo e ricavi; il terzo parametro, che riguarda i dipendenti mediamente impiegati, poneva il limite pari a 10.
Il D.L. 55/2019 è intervenuto raddoppiando tali parametri.
Diverse nuove aziende sono state interessate da questo adempimento, il quale ha posto gli amministratori nelle condizioni di interfacciarsi con la figura del collegio sindacale e del revisore legale; tuttavia, tale modifica ha, di fatto, costituito un'opportunità, in quanto si è configurata come stimolo per gli imprenditori al fine di approntare un sistema amministrativo più efficace ed efficiente, facilitando il percorso di crescita dell'impresa grazie a un più attento controllo di gestione e alla possibile individuazione di criticità latenti, oltre che alla valorizzazione dei propri punti di forza.
La mira verso un sistema amministrativo diverso, implementato e ampliato, è in linea proprio con quanto previsto dal CCII in materia dei cosiddetti "adeguati assetti", di cui, però, si parlerà nel capitolo 3.
In merito alle responsabilità che soggiacciono all'organo di controllo, di cui si è già parlato nel capitolo precedente, è bene appuntare che, recentemente, è stata introdotta una modifica rilevante nel sistema giuridico italiano, riguardante la responsabilità, in particolare, dei componenti dei collegi sindacali delle società di capitali e del sindaco unico nelle società a responsabilità limitata.
Questa modifica ha come obiettivo principale la revisione del quadro normativo che disciplina la responsabilità degli organi di controllo, con un particolare focus sui sindaci e sulla loro interazione con gli amministratori delle società.
Prima di analizzare nel dettaglio la modifica, è utile comprendere il contesto in cui si inserisce questa novità.
Tradizionalmente, la responsabilità dei sindaci era regolata dal principio di responsabilità solidale, il che significava che i sindaci potevano essere chiamati a rispondere in modo collettivo e indistinto per i danni derivanti dalla loro attività, in concorso con gli amministratori della società.
Questo principio rifletteva un approccio piuttosto rigido, dove la responsabilità era considerata quasi in automatico e nella sua interezza, senza un collegamento esplicito tra il compenso percepito dai sindaci e il grado di responsabilità derivante dal loro operato.
Con l'introduzione della nuova modifica, il legislatore ha cercato di rivedere questo

modello, proponendo un sistema che rende la responsabilità dei sindaci proporzionata e parametrata al compenso che essi ricevono per lo svolgimento del loro incarico. In altre parole, la responsabilità dei sindaci non sarà più vista come un obbligo "a priori" e solidale con gli amministratori, ma sarà legata a una valutazione più individualizzata, legata all'entità del compenso e, quindi, al livello di coinvolgimento e impegno richiesto dall'incarico.

Il cuore della modifica, dunque, risiede proprio nella quantificazione della responsabilità, che ora viene connessa al compenso del sindaco, introducendo un principio di ragionevolezza e proporzionalità.

Se in passato, un sindaco poteva essere chiamato a rispondere per intero anche per colpe non direttamente imputabili alla sua condotta, ora la sua responsabilità dovrà essere valutata in relazione al compenso ricevuto.

Di fatto, si vuole evitare che i sindaci possano essere penalizzati in modo eccessivo rispetto alla loro funzione effettiva nella società e alle loro effettive responsabilità. Il compenso diventa quindi un parametro per determinare, in maniera più equa, l'ammontare della responsabilità.

Il provvedimento in questione viene esplicitato in un unico articolo, che sostituisce l'attuale art. 2407 del c.c. il quale, fino ad oggi, stabiliva che i sindaci fossero responsabili in solido con gli amministratori per gli atti illeciti compiuti dagli stessi, salvo che abbiano adempiuto correttamente ai loro doveri di vigilanza.

La nuova norma modifica questo approccio e introduce, appunto, un sistema che tiene conto, nella determinazione della responsabilità, della remunerazione percepita dai sindaci.

Questo cambiamento si inserisce all'interno di una logica di maggiore adeguatezza e proporzionalità tra ruolo, compenso e responsabilità, evitando il rischio che chi svolge funzioni di controllo senza un reale potere decisionale venga ingiustamente sovraccaricato da oneri e responsabilità.

Inoltre, la modifica potrebbe anche riflettere un tentativo di adattare la normativa alle pratiche e alle esigenze delle imprese moderne, dove i compiti e le funzioni degli organi di controllo sono spesso diversificati e le retribuzioni variano in modo significativo a seconda del tipo di società e del ruolo effettivo svolto dai sindaci.

L'introduzione di un criterio di responsabilità commisurata al compenso potrebbe incentivare una maggiore trasparenza e precisione nella definizione delle funzioni e dei

compensi attribuiti ai sindaci, evitando così situazioni in cui la responsabilità possa risultare sproporzionata rispetto al ruolo ricoperto.
In sintesi, questa modifica rappresenta un cambiamento significativo nel panorama della responsabilità degli organi di controllo delle società di capitali, introducendo un principio di equità e proporzionalità che rende il sistema di responsabilità più in linea con le effettive funzioni svolte dai sindaci e con il compenso percepito.
L'intento del legislatore sembra essere quello di razionalizzare e rendere più giusta la disciplina della responsabilità, anche alla luce delle evoluzioni introdotte per gli organi di controllo dal CCII, di cui si fornirà approfondimento nel capitolo successivo.
In particolare, il nuovo testo recita: "Al di fuori delle ipotesi in cui hanno agito con dolo, anche nei casi in cui la revisione legale è esercitata da collegio sindacale a norma dell'articolo 2409-bis, secondo comma, i sindaci che violano i propri doveri sono responsabili per i danni cagionati alla società che ha conferito l'incarico, ai suoi soci, ai creditori e ai terzi nei limiti di un multiplo del compenso annuo percepito, secondo i seguenti scaglioni: per i compensi fino a 10.000 euro, quindici volte il compenso; per i compensi da 10.000 a 50.000 euro, dodici volte il compenso; per i compensi maggiori di 50.000 euro, dieci volte il compenso.
L'azione di responsabilità verso i sindaci si prescrive nel termine di cinque anni dal deposito della relazione di cui all'art. 2429 relativa all'esercizio in cui si è verificato il danno."
Tali modifiche si concentrano principalmente nella revisione del secondo comma dell'art. 2407 c.c., con l'introduzione di un sistema, come detto, di "perimetrazione" della responsabilità dei sindaci, accompagnato dall'istituzione di un termine di prescrizione per l'esercizio dell'azione di responsabilità.
Il punto focale della riforma è proprio la sostituzione del secondo comma dell'art. 2407 c.c.
In passato, i sindaci erano soggetti a una responsabilità solidale con gli amministratori della società per i danni derivanti dalle loro azioni o omissioni, laddove il danno si fosse potuto evitare con una corretta vigilanza da parte loro.
Questo tipo di responsabilità solidale comportava una situazione potenzialmente pericolosa per i sindaci, che potevano essere chiamati a rispondere per atti o omissioni non direttamente imputabili alla loro condotta, ma derivanti da azioni degli amministratori.

La giurisprudenza, in questo ambito, ha talvolta generato casi problematici, in quanto la responsabilità dei sindaci veniva spesso configurata in modo da imputare loro un obbligo di vigilanza che, in alcuni casi, era difficile da adempiere, specialmente in presenza di comportamenti dolosi o colposi degli amministratori.

La mancanza di una definizione chiara dei limiti della responsabilità rendeva, quindi, difficile distinguere quando i sindaci fossero effettivamente responsabili per danni causati da un'azione o omissione di vigilanza.

La riforma cancella questa "responsabilità concorrente" che, in pratica, obbligava i sindaci a rispondere in solido con gli amministratori per fatti o omissioni che non avrebbero causato danno se i sindaci avessero vigilato adeguatamente.

In sostanza, la riforma non modifica i presupposti base della responsabilità dei sindaci, come già indicato nel primo comma, ossia il dovere di adempiere con professionalità e diligenza ai propri compiti, veridicità delle attestazioni, segreto professionale, ma si concentra sulla responsabilità per violazione dei doveri di vigilanza.

Un altro aspetto fondamentale della riforma riguarda l'introduzione di un termine di prescrizione per l'azione di responsabilità verso i sindaci.

Il nuovo comma finale stabilisce che l'azione di responsabilità si prescrive entro cinque anni dalla data di deposito della relazione del collegio sindacale annessa al bilancio d'esercizio in cui si è verificato il danno.

Questo termine unificato di cinque anni si applica indipendentemente dalla natura dell'azione di responsabilità, eliminando la frammentazione che esisteva in passato, dove i termini di prescrizione variavano in base al tipo di azione intrapresa.

La scelta di stabilire un termine di prescrizione unificato di cinque anni è stata motivata dal desiderio di armonizzare la normativa italiana con quella europea, in particolare con la disciplina prevista per i revisori legali, che sono soggetti a un termine di prescrizione analogo, come stabilito dal Decreto Legislativo 39/2010.

La logica sottostante questa unificazione è quella di uniformare il trattamento dei sindaci e dei revisori legali, dato che in molte società il collegio sindacale svolge anche funzioni di revisione legale, con un conseguente allineamento delle regole di responsabilità.[4]

Questa riforma ha un impatto significativo sulla gestione della responsabilità dei sindaci.

---

[4] Landuzzi F., Ancarani G. L., *Prende forma la modifica della responsabilità dei sindaci,* Euroconference News, 16 luglio 2024.

Prima di questa modifica, i sindaci potevano essere chiamati a rispondere in modo solidale per danni che erano, in realtà, derivati da azioni degli amministratori, per i quali la vigilanza era, di fatto, quasi impossibile.
Ora i sindaci sono chiamati a rispondere in misura proporzionale al loro compenso, limitando il rischio di vedersi addebitati danni di entità elevata in modo inadeguato rispetto al loro ruolo e alla loro retribuzione.
Inoltre, il termine di prescrizione di cinque anni introduce un elemento di certezza per i sindaci, che prima erano esposti a termini di prescrizione incerti e variabili. Questo cambiamento offre maggiore chiarezza e tutela, sia per i sindaci che per le società stesse, riducendo l'incertezza sui tempi di eventuali azioni legali.
Tale riforma, che aggiorna un sistema in vigore da tempo, risponde alle esigenze di chiarezza e giustizia, adattandosi meglio alle dinamiche moderne della governance societaria.
Se si considerano, invece, le responsabilità dell'organo amministrativo, questa si configura in relazione sia alla conoscenza, sia al ritardo o all'omissione nell'individuare l'avveramento di una causa di scioglimento, ossia quella condizione che può comportare la cessazione dell'attività societaria.
La responsabilità è strettamente legata al comportamento degli amministratori e può derivare da condotte illecite, sia attive che omissive, che abbiano causato danni concreti al patrimonio sociale.
In altre parole, gli amministratori sono tenuti a rispettare determinati obblighi nei confronti della società e sono responsabili per i danni che derivano dalla loro inadempienza.
La responsabilità dell'amministratore si compone di diversi elementi essenziali.
In primo luogo, è necessaria una condotta illecita, che può essere attiva, come per esempio una decisione errata o fraudolenta, o omissiva che può configurarsi in un mancato intervento al fine di evitare un danno imminente alla società.
Questo comportamento deve aver causato un danno effettivo al patrimonio sociale, che può manifestarsi in varie forme: dalle perdite subite, che corrispondono al danno emergente, ai mancati guadagni che costituiscono danno patrimoniale da lucro cessante, fino al danno non patrimoniale come la perdita di reputazione.
È fondamentale che vi sia un chiaro nesso causale tra la condotta dell'amministratore e il danno subito dalla società.

La verifica di tale nesso viene effettuata mediante un giudizio ex ante che, ipoteticamente, elimina l'azione inadempiente e valuta se il danno si sarebbe comunque verificato.
Infine, è necessario che l'amministratore abbia agito in modo colpevole, escludendo quindi la responsabilità per fatti imputabili a terzi.
Il principio di collegialità dell'organo amministrativo implica che i singoli amministratori rispondano solidalmente dei danni arrecati alla società in caso di inosservanza dei doveri loro imposti, come previsto dall'art. 2392 c.c.
Di conseguenza, la società ha il diritto di agire nei confronti di un singolo amministratore, che può essere obbligato a risarcire l'intero danno.
Tuttavia, se un amministratore dissente da una decisione o da un atto del consiglio, ma non ha preso provvedimenti per impedire che si realizzasse il danno, potrebbe essere comunque ritenuto responsabile.
Nei rapporti interni all'amministrazione, tuttavia, un amministratore che non ha partecipato al compimento di un atto dannoso, ma che non ha nemmeno fatto il possibile per evitarlo, ha la possibilità di agire in rivalsa contro gli amministratori che hanno agito direttamente, per chiedere il risarcimento delle spese eventualmente sostenute a favore della società. In altre parole, se un amministratore è stato costretto a risarcire il danno, può poi chiedere agli altri amministratori che hanno causato il danno di rimborsarlo.
Inoltre, gli amministratori dissenzienti da una decisione del consiglio possono sottrarsi alla responsabilità personale, se hanno provveduto a far annotare il loro dissenso nel libro delle adunanze e delle deliberazioni del consiglio senza indugi e se ne hanno dato tempestiva notizia al presidente del collegio sindacale.
Questa procedura di dissenso consente di limitare la responsabilità, in quanto dimostra che l'amministratore ha tentato di evitare le conseguenze dannose, esercitando i propri diritti in modo appropriato.
L'azione di responsabilità contro l'organo amministrativo può essere esercitata da diverse categorie di soggetti.
I soci della società, ai sensi dell'art. 2393-bis c.c., hanno la possibilità di agire, a condizione di possedere una quota significativa del capitale sociale (almeno il 20% nelle società non quotate o il 2,5% nelle società quotate, salvo diversa disposizione statutaria).
La società stessa può intentare l'azione di responsabilità, su delibera dell'assemblea o

del collegio sindacale, secondo le modalità previste dall'art. 2393 c.c.
In questo caso, la delibera dell'assemblea richiede che almeno un quinto del capitale sociale voti favorevolmente alla proposta di azione.
In alternativa, l'azione di responsabilità può essere promossa anche dai creditori sociali e dagli organi delle procedure concorsuali, come il curatore fallimentare nel caso di fallimento, il commissario liquidatore nella liquidazione coatta amministrativa, o il commissario straordinario nell'amministrazione straordinaria.
Questa tipologia di azione è finalizzata alla reintegrazione del patrimonio sociale, ridotto a causa dell'inosservanza degli obblighi da parte degli amministratori.
Sebbene i creditori sociali non possiedano un diritto diretto nei confronti degli amministratori, possono comunque perseguire la responsabilità di questi ultimi per garantire il risarcimento dei danni subiti dalla società, e indirettamente per tutelare i propri crediti.[5]
In sintesi, l'azione di responsabilità contro gli amministratori è un meccanismo giuridico complesso che ha l'obiettivo di tutelare gli interessi della società e dei suoi stakeholder, garantendo che gli amministratori operino nel rispetto dei loro doveri e delle normative, e che rispondano per i danni che le loro condotte negligenti o illecite possono aver causato al patrimonio sociale.
La revoca degli amministratori, tuttavia, può partire anche da un input da parte dell'organo di controllo.
Ovviamente, ciò si verificherebbe solo dinanzi a fattispecie di cattiva gestione, a causa della quale gli amministratori sono denotati come responsabili della crisi, in quanto il loro incarico prevede come scopo ultimo quello di gestire l'impresa.
In caso di default, potrebbero, dunque, essere ritenuti inadeguati a condurre l'azienda verso il risanamento.
In tali casi, l'assemblea ha il potere di revocare gli amministratori e, se del caso, nominare nuovi soggetti più competenti o meglio attrezzati per affrontare la situazione.
La revoca degli amministratori rappresenta una misura drastica, ma talvolta necessaria, per garantire la buona gestione della società e il superamento della crisi.
Infine, si può affermare che quando una società si trova in una fase di crisi, l'assemblea, dopo essere stata adeguatamente informata dall'organo di controllo, ha a sua

[5] Mazzola L., *La responsabilità degli amministratori e le azioni esperibili nei loro confronti,* Euroconference News, 29 novembre 2023.

disposizione diverse opzioni per intervenire tra le quali, se la situazione lo giustifica, rientra anche la revoca degli amministratori.

L'obiettivo è la ricerca di nuovi dirigenti capaci di affrontare la crisi con maggiore efficacia.[6]

In ogni caso, la corretta gestione dell'informazione e una solida partecipazione dell'assemblea alle decisioni critiche sono fondamentali per garantire la sopravvivenza e la ripresa dell'impresa.

Da quanto esaminato, emerge con chiarezza che una comunicazione frequente tra l'organo di controllo, il revisore legale o la società di revisione (se presente), e gli amministratori, è altamente auspicabile e, in certi casi, imprescindibile, soprattutto alla luce delle disposizioni introdotte dal Codice della Crisi d'Impresa (CCII).

Questo è essenziale per una questione di tempismo: infatti, l'identificazione tempestiva di indicatori di crisi in una realtà aziendale risulta tanto più utile per il management, quanto prima si interviene per adottare le adeguate contromisure.

La comunicazione tra gli organi di controllo di una società e il Consiglio di Amministrazione (CdA) è cruciale anche per la corretta delimitazione delle responsabilità di ciascun organo.

A questo proposito, si può fare riferimento anche a quanto precedentemente discusso riguardo alla correlazione tra il compenso e le responsabilità del collegio sindacale.

Partendo dal presupposto che gli organi coinvolti beneficiano della presunzione di buona fede solo se hanno agito con la necessaria diligenza e professionalità, mantenendo un coordinamento continuo e supportandosi a vicenda durante il mandato, si può ragionevolmente affermare che solo attraverso un aggiornamento costante – per non dire continuo – diventa possibile un confronto reciproco su eventi significativi dell'esercizio o su situazioni che, pur non essendo direttamente significativi, potrebbero comunque avere conseguenze rilevanti sull'andamento dell'azienda.

Adottando questo approccio, l'organo di controllo è in grado di valutare i rischi di errore manageriale e il loro impatto, esplorando soluzioni adeguate e optando per le migliori. In tale contesto, la commistione tra i due organi diventa fondamentale per monitorare gli indicatori di crisi e la probabilità di default dell'azienda.

Una costante condivisione delle informazioni facilita naturalmente l'operato di entrambi

---

[6] Mazzola L., *La responsabilità degli amministratori e le azioni esperibili nei loro confronti,* Euroconference News, 29 novembre 2023.

gli organi e permette di costruire una base solida per l'esercizio delle proprie funzioni, sempre con buona fede e diligenza professionale.

Questo approccio, improntato alla precauzione e alla chiarezza nelle responsabilità, consente sia all'organo di controllo che agli amministratori di difendersi adeguatamente in caso di accuse di cattivo operato, contestazioni relative alle relazioni o opinioni emesse, o in caso di azioni di responsabilità contro gli amministratori.

Infatti, consente di esaminare in modo dettagliato le attività svolte durante la gestione e, di conseguenza, valutare eventuali negligenze, che siano da attribuire a uno, all'altro o a entrambi.

La predisposizione di una società al dialogo con l'organo di controllo è di fondamentale importanza anche perché il CCII, tra le altre cose, ha modificato i criteri affinché esista la possibilità di denunciare al Tribunale gravi irregolarità, come previsto dall'art. 2409 c.c. Questo strumento, appunto, è stato recentemente reintrodotto per le società a responsabilità limitata (S.r.l.) dal Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, dopo che la riforma del 2003 aveva escluso tale possibilità, riservandola solo alle società per azioni (S.p.A.).

Secondo l'articolo 2409 c.c., i soci che rappresentano almeno 1/10 del capitale sociale possono presentare una denuncia al Tribunale, qualora ci sia "fondato sospetto che gli amministratori, in violazione dei loro doveri, abbiano compiuto gravi irregolarità nella gestione che possano arrecare danno alla società o a una o più società controllate".

Come già citato precedentemente, ciò che coinvolge i membri degli organi di controllo, però, è la spettanza di tale possibilità anche al collegio sindacale.

I presupposti per attivare la norma sono:

1. La commissione da parte degli amministratori di gravi irregolarità nella gestione, a seguito della violazione dei doveri loro imposti;
2. Il danno potenziale per la società derivante da tali irregolarità, le quali devono essere ancora in corso, ad esclusione di quelle pregresse che hanno esaurito i loro effetti, e devono riguardare la gestione complessiva della società, non singoli atti impugnabili separatamente.

   Tra gli esempi di irregolarità che possono essere denunciate al Tribunale di competenza figurano la violazione delle normative tributarie e previdenziali, lo svolgimento di operazioni in conflitto di interessi e l'uso improprio dei beni sociali per fini privati.

Il rimedio previsto dall'art. 2409 c.c. è residuale, ossia può essere utilizzato solo quando non sono disponibili altre soluzioni più specifiche, come ad esempio l'impugnazione di delibere assembleari o consiliari.
Non è necessario che il socio denunciante o il collegio sindacale forniscano prove concrete delle irregolarità; è sufficiente un "fondato sospetto", ossia gravi indizi, per far sì che il Tribunale avvii il procedimento.
Sebbene il procedimento previsto dall'articolo non miri a ottenere la condanna degli amministratori al risarcimento dei danni causati alla società, le irregolarità devono comunque comportare un danno, anche potenziale, per il patrimonio sociale.
Dopo una denuncia ai sensi della legge, la società potrebbe decidere di sostituire immediatamente gli amministratori con soggetti competenti, al fine di correggere le irregolarità.
Ad esempio, se la denuncia dipendesse dalla sistematica omissione di versamenti fiscali e previdenziali, i nuovi amministratori dovrebbero provvedere a regolarizzare tali pagamenti.
In tal caso, il procedimento ex art. 2409 c.c. verrebbe sospeso.
Se invece la società non adotta alcuna misura a seguito della denuncia, il Tribunale può disporre un'ispezione della società, e successivamente adottare i provvedimenti necessari o, nei casi più gravi, revocare gli amministratori nominando un amministratore giudiziario con poteri e durata determinati dal Tribunale stesso.
In quest'ultimo caso, nel caso in cui risultassero coinvolti, potrebbero essere revocati anche i sindaci. Ecco che, una volta ancora, si ripropone il tema della comunicazione necessaria tra gli amministratori e l'organo di controllo.
Il controllo giudiziario, avviato a causa del sospetto di gravi irregolarità, può arrivare a interferire profondamente nell'organizzazione aziendale. Infatti, il Tribunale può nominare un ispettore giudiziario o, nei casi più gravi, revocare gli amministratori e sostituirli con un amministratore giudiziario.
Nel caso di nomina di un amministratore giudiziario, quest'ultimo gestisce la società in conformità ai compiti a lui assegnati dal Tribunale. Per esempio, se le irregolarità riguardano la redazione del bilancio di esercizio in modo non conforme alle disposizioni di legge, l'amministratore giudiziario dovrà predisporre un nuovo bilancio e sottoporlo all'approvazione dell'assemblea.
L'amministratore giudiziario può anche avviare un'azione di responsabilità nei confronti

degli amministratori e del collegio sindacale, indipendentemente dai compiti che gli sono stati conferiti dal Tribunale, poiché tale facoltà è prevista direttamente dalla legge (art. 2409, comma 5, c.c.).

Prima di concludere il suo incarico, l'amministratore giudiziario deve rendere conto della gestione effettuata al Tribunale.

Una volta terminato l'incarico, dovrà convocare l'assemblea dei soci per nominare un nuovo organo amministrativo e, se revocato, un nuovo collegio sindacale.

L'assemblea potrà anche essere convocata per decidere sullo scioglimento della società, sulla sua liquidazione o sull'eventuale richiesta di ammissione a una procedura concorsuale.

La denuncia prevista dall'art. 2409 c.c. rappresenta per i soci di minoranza e per il collegio sindacale uno strumento particolarmente efficace per superare alcuni limiti dell'azione di responsabilità contro gli amministratori, prevista dall'art. 2476 c.c., in particolare: i costi elevati dell'azione legale, in quanto la denuncia ex art. 2409 c.c. dà luogo a un giudizio di volontaria giurisdizione, con costi inferiori; la difficoltà di ricostruire i fatti e raccogliere le prove grazie ai poteri istruttori del Giudice in seguito alla denuncia ex art. 2409 c.c.; la durata del procedimento salvo il ricorso a misure cautelari; l'impossibilità per il Tribunale, in un'azione di responsabilità ex art. 2476 c.c., di nominare un amministratore indipendente temporaneo, consentendo così ai soci di maggioranza di riassegnare un organo gestorio favorevole dopo la revoca disposta dal Giudice.

Ovviamente la digressione di cui sopra sorvola per quanto riguarda l'eventuale comportamento addirittura assimilabile al reato, che possa essere commesso, in particolare, da parte degli amministratori.

Tuttavia, tale scenario è possibile e per scongiurarlo esiste il Modello Organizzativo 231, il quale ha come fine quello di fornire uno strumento utile per esimere una società dalla propria responsabilità amministrativa dipendente da reato.

Il Modello Organizzativo e di Gestione ai sensi del Decreto Legislativo 231/2001 rappresenta un insieme strutturato di protocolli e pratiche che un'azienda adotta per regolamentare e definire i propri processi aziendali, con un focus particolare sulle aree sensibili al rischio di commissione di illeciti penali.

La finalità principale di tale modello è quella di prevenire la commissione di reati, tutelando così l'organizzazione dalle conseguenze giuridiche e finanziarie derivanti da

condotte illecite.

Se correttamente applicato, il Modello Organizzativo 231 contribuisce significativamente a ridurre i rischi di responsabilità penale per l'azienda, aumentando al contempo la trasparenza e l'affidabilità del suo operato.

Un Modello Organizzativo 231 si compone di diverse componenti essenziali, tra cui:

1. Il Codice Etico.

   Questo strumento sancisce i principi etici e le linee guida morali che devono orientare le scelte e le azioni di tutti i membri dell'organizzazione.

   Il Codice Etico definisce in modo chiaro e trasparente quali comportamenti siano considerati accettabili e quali, invece, siano da evitare per prevenire condotte illecite o incompatibili con l'integrità aziendale.

   Esso dovrebbe, dunque, essere redatto con particolare attenzione a garantire la chiarezza, l'accessibilità e l'efficacia delle sue disposizioni.

   La sua struttura deve includere specifici elementi che ne assicurino una corretta applicazione e comprensione all'interno dell'organizzazione, attraverso un'introduzione che faccia riferimento alla legislazione, alle linee guida delle Associazioni di categoria e ai codici deontologici: il Codice Etico deve iniziare con un'accurata introduzione che contestualizzi il documento all'interno del quadro normativo e giuridico di riferimento.

   È essenziale che vengano richiamate le leggi applicabili, nonché le linee guida e i principi elaborati dalle principali Associazioni di categoria, che rappresentano l'orientamento condiviso all'interno del settore. Inoltre, qualora esistano codici deontologici professionali specifici, è fondamentale che il Codice Etico si allinei a questi ultimi, per garantire coerenza tra la normativa esterna e quella interna all'organizzazione.

   Un aspetto cruciale per la corretta implementazione del Codice Etico è l'indicazione chiara dei destinatari, ossia tutti coloro che sono coinvolti nelle attività dell'organizzazione (dipendenti, dirigenti, collaboratori, consulenti, ecc.). È altrettanto importante che vengano definite le modalità con cui il Codice sarà diffuso e reso noto a tutti i membri dell'organizzazione, con un'attenzione particolare alla formazione.

   La formazione deve essere pianificata e svolta in modo continuativo, con l'obiettivo di garantire che ciascun soggetto coinvolto sia pienamente

consapevole dei contenuti e degli obiettivi del Codice Etico.

Esso deve essere basato su principi morali e professionali che riflettano l'impegno dell'organizzazione a operare con integrità, trasparenza, e rispetto per i diritti umani e la dignità delle persone.

Tali principi devono essere ben delineati e rispecchiare i valori fondamentali dell'organizzazione, come l'onestà, la lealtà, l'equità e la responsabilità sociale. Questi principi costituiranno la base su cui si fondano le successive norme di comportamento.

Successivamente, il Codice Etico deve contenere una serie di norme che regolamentano in modo preciso il comportamento dei membri dell'organizzazione in diverse circostanze.

Queste norme devono essere pratiche, concrete e facilmente applicabili, in modo da evitare qualsiasi ambiguità o incertezza.

Esse devono coprire tutte le aree rilevanti per l'organizzazione, come la gestione dei conflitti di interesse, la protezione delle informazioni riservate, la gestione dei rapporti con i clienti e i fornitori, e il rispetto delle normative di settore.

Infine, il Codice Etico deve stabilire le sanzioni disciplinari per chi viola le disposizioni in esso contenute.

Tali sanzioni devono essere proporzionate alla gravità della violazione e devono garantire che le regole vengano rispettate.

La previsione di un sistema di sanzioni è fondamentale per conferire autorevolezza al Codice e per dissuadere eventuali comportamenti scorretti. Le sanzioni devono essere applicate in modo trasparente e imparziale, e l'organizzazione deve garantire che tutti i membri siano consapevoli delle conseguenze derivanti dalla violazione delle norme.

Per garantire che il modello di comportamento e il Codice Etico siano efficaci e adeguati, non è sufficiente limitarsi alla definizione di regole e principi.

È necessario, infatti, che l'organizzazione adotti un approccio sistematico che includa un attento monitoraggio degli assetti interni e dei relativi meccanismi di controllo.

La creazione di un modello efficace richiede anche una costante attività di informazione e formazione del personale.

La diffusione e la comunicazione del Codice Etico devono essere affrontate in

modo capillare, coinvolgendo tutti i livelli dell'organizzazione, e favorendo la comprensione del Modello e delle sue implicazioni.

Queste attività formative non devono limitarsi a un'azione superficiale, ma devono essere pensate per garantire che i destinatari comprendano appieno le procedure e le regole comportamentali adottate.

L'obiettivo è che tutti i membri dell'organizzazione possiedano una conoscenza approfondita delle normative interne e siano in grado di applicarle correttamente nelle loro attività quotidiane.

Questo tipo di formazione deve essere continuativa e deve essere aggiornata regolarmente per far fronte a possibili cambiamenti normativi o interni.

In conclusione, un Codice Etico non solo deve essere chiaro e ben strutturato, ma deve anche essere accompagnato da un efficace sistema di comunicazione, informazione e formazione del personale, che ne garantisca l'applicazione concreta e la comprensione profonda.

2. Il sistema disciplinare.

   È il meccanismo attraverso cui l'azienda sancisce le sanzioni in caso di violazione dei protocolli e delle procedure interne.

   Il sistema disciplinare deve essere efficace, tempestivo e proporzionato, in modo da garantire che eventuali infrazioni vengano sanzionate adeguatamente e che l'azienda mantenga un comportamento coerente con le proprie politiche di compliance.

   È essenziale che venga introdotto un sistema disciplinare capace di sanzionare adeguatamente il mancato rispetto delle disposizioni previste dal modello.

   Tali misure, se applicate correttamente, contribuiscono a costruire un sistema di controllo interno robusto, che minimizza i rischi di coinvolgimento dell'ente in reati.

   Sotto il profilo di una efficace attuazione del Modello 231, la predisposizione di un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nei protocolli operativi rappresenta uno degli elementi cruciali per garantirne il successo.

   Il sistema disciplinare non solo deve essere previsto, ma deve essere strutturato in modo tale da assicurare che le violazioni delle normative interne siano adeguatamente affrontate, con l'obiettivo di prevenire comportamenti contrari ai

principi stabiliti e di garantire l'efficacia complessiva del Modello.

Il sistema disciplinare deve rispondere a specifici criteri che ne permettano una corretta applicazione e lo rendano un vero e proprio strumento di controllo e deterrenza.

A tal fine, è necessario che vengano previsti contenuti essenziali, che andranno a comporre una solida e coerente struttura normativa e operativa.

Il sistema disciplinare deve iniziare con la definizione precisa di cosa costituisce una violazione delle misure previste dal Modello 231.

Le violazioni possono riguardare il mancato rispetto delle procedure operative, l'inosservanza delle regole di condotta etiche, la manipolazione dei dati, o la mancata segnalazione di rischi. Ogni possibile comportamento illecito o inadeguato deve essere descritto in modo esaustivo, per evitare che si verifichino ambiguità nell'applicazione delle sanzioni.

Il sistema disciplinare deve garantire che le sanzioni siano proporzionate alla gravità della violazione. Una violazione minore, ad esempio, potrebbe comportare una semplice ammonizione o una sanzione di tipo educativo, mentre una violazione grave, come una condotta fraudolenta o la violazione di norme fondamentali, potrebbe comportare sanzioni disciplinari più severe, fino alla risoluzione del contratto di lavoro o alla segnalazione alle autorità competenti.

La proporzionalità è un principio fondamentale per evitare che le sanzioni vengano percepite come arbitrarie o ingiuste.

Esso deve essere strutturato in modo da stabilire procedure chiare e trasparenti per l'applicazione delle sanzioni.

È essenziale che ogni violazione sia trattata in modo equo e che vi sia una documentazione formale di ogni passaggio del procedimento disciplinare.

La procedura deve garantire che il soggetto accusato abbia la possibilità di difendersi e di esporre la propria versione dei fatti prima che venga presa una decisione.

Per garantire l'imparzialità del sistema disciplinare, è fondamentale che l'applicazione delle sanzioni non sia lasciata esclusivamente alla discrezionalità di un singolo responsabile, ma coinvolga organismi indipendenti all'interno dell'organizzazione, come il Comitato Etico, il Responsabile Compliance o il Comitato di Vigilanza (si veda il punto seguente).

Questi organi dovrebbero essere chiamati a valutare ogni violazione in modo obiettivo, basandosi su criteri oggettivi e sul rispetto delle regole interne.
Un buon sistema disciplinare non si limita alla sola applicazione delle sanzioni, ma include anche una fase preventiva che prevede la sensibilizzazione e la formazione continua del personale riguardo ai rischi connessi alla violazione delle regole del Modello 231.
Le misure preventive dovrebbero includere programmi di sensibilizzazione sui rischi legali e aziendali derivanti da comportamenti scorretti, lezioni sui principi etici e sulle norme di comportamento, e una continua comunicazione sull'importanza di seguire i protocolli operativi.
È necessario che il sistema disciplinare deve essere dinamico e in grado di evolvere con l'organizzazione.
Le normative, le regole interne e i protocolli operativi devono essere oggetto di un costante monitoraggio per verificare la loro adeguatezza.
Il sistema disciplinare, quindi, deve essere aggiornato periodicamente, tenendo conto dei cambiamenti normativi e dei nuovi rischi aziendali che potrebbero emergere.
Affinché sia davvero efficace, è inoltre necessario che le sanzioni previste siano realmente applicabili e che vi siano conseguenze concrete per chi viola le disposizioni del Modello.
Se le sanzioni non vengono mai applicate, o se non hanno effetti tangibili, il sistema perderà la sua capacità di deterrenza e non sarà in grado di prevenire comportamenti scorretti.
La trasparenza nell'applicazione delle sanzioni è cruciale per garantire che tutte le risorse coinvolte nell'organizzazione siano consapevoli della serietà delle violazioni e delle sue conseguenze.
In sintesi, un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure previste dal Modello 231 deve essere ben strutturato, equo e trasparente.
Deve prevedere misure preventive, modalità chiare per l'applicazione delle sanzioni e un processo di monitoraggio continuo. Solo in questo modo, l'organizzazione potrà garantire una corretta attuazione del Modello, assicurando che i comportamenti scorretti vengano tempestivamente individuati e sanzionati, rafforzando così l'efficacia e la legittimità delle misure di compliance.

3. L'Organismo di Vigilanza (OdV).

   Rappresenta un elemento centrale nel sistema di gestione e controllo aziendale introdotto dal Decreto Legislativo 231/2001.

   In particolare, l'OdV è l'organo a cui viene affidato il compito di vigilare sull'efficace attuazione e sull'osservanza dei Modelli Organizzativi 231 all'interno dell'ente, oltre a curarne l'aggiornamento e la gestione.

   Questo organo ha la responsabilità di garantire che l'organizzazione rispetti le normative e operi in modo conforme alle disposizioni in materia di responsabilità amministrativa delle persone giuridiche.

   A tal fine, l'OdV è dotato di poteri autonomi sia in termini di iniziativa che di controllo, con l'obiettivo di prevenire la commissione di reati da parte dell'ente e di monitorare costantemente il rispetto del modello organizzativo.

   È importante sottolineare che il Decreto 231/2001 non fornisce una disciplina dettagliata circa la composizione e le modalità operative dell'OdV, ma offre alcune indicazioni di carattere generale.

   In particolare, per quanto riguarda le società di capitali, la normativa menziona alcune figure, come il collegio sindacale, il consiglio di sorveglianza e il comitato per il controllo della gestione, come possibili soggetti chiamati a ricoprire le funzioni di vigilanza.

   Tuttavia, come suggerito dal Dott. Andrea Onori in un suo articolo di Euroconference News, "[…] non essendoci una normativa specifica sono emersi, fin da subito, dubbi in merito alla tipologia di Organo, monocratico o collegiale, e dei suoi componenti, esclusivamente soggetti interni all'ente, ovvero solo soggetti esterni oppure a compagine mista".

   La dottrina, la giurisprudenza e le associazioni di categoria hanno sviluppato diverse interpretazioni su questi aspetti. In particolare, si è sostenuto che per le imprese di dimensioni contenute, caratterizzate da un fatturato limitato, da una struttura organizzativa meno complessa e da rischi meno elevati, possa essere sufficiente un OdV monocratico, composto da una sola persona. Viceversa, per enti di dimensioni medio-grandi, l'adozione di una struttura collegiale sembra la soluzione più adeguata, poiché garantisce maggiore pluralità di competenze e risorse.

   Un altro aspetto importante riguarda la questione del carattere "interno" o

"esterno" dell'OdV.

La legge, infatti, lascia intendere che l'Organismo debba essere strutturato all'interno dell'ente, come sottolineato dalla relazione ministeriale al D.Lgs. 231/2001, che afferma come l'ente debba dotarsi di una struttura autonoma e preposta al compito di vigilanza.

Tuttavia, la normativa non preclude la possibilità di avvalersi di consulenti esterni per svolgere tale funzione, specie quando ciò è necessario per garantire l'indipendenza e l'efficacia dell'attività di controllo.

Anche la composizione dell'OdV è oggetto di dibattito.

La dottrina ha sostenuto che la soluzione migliore sia quella di un organo misto, composto sia da membri interni, come amministratori indipendenti, sindaci o responsabili del controllo interno, sia da membri esterni, come esperti e consulenti, in grado di apportare competenze specifiche.

L'integrazione di soggetti interni ed esterni garantisce una migliore conoscenza dell'ente, nonché una maggior trasparenza nel processo di controllo e aggiornamento del modello.

In linea con questa visione, la giurisprudenza ha sottolineato che la presenza di soggetti esterni, con specifiche competenze tecniche, legali e consulenziali, contribuisce ad una maggiore efficacia del controllo.

Un tema cruciale è quello dei requisiti che i membri dell'Organismo di Vigilanza devono possedere, in particolare autonomia e indipendenza.

L'autonomia implica la libertà dell'OdV di agire senza interferenze esterne, in particolare da parte degli organi gestori dell'ente.

Questo implica che l'OdV non debba assumere compiti operativi e che, piuttosto, sia dotato di poteri ispettivi e di controllo, con pieno accesso alle informazioni aziendali.

Inoltre, l'OdV deve disporre di risorse adeguate, sia in termini di personale che di budget, per poter svolgere efficacemente i suoi compiti.

L'indipendenza, d'altro canto, è un requisito che si riferisce al fatto che l'Organismo di Vigilanza deve essere svincolato da ogni forma di dipendenza gerarchica e funzionale rispetto agli organi di gestione dell'ente, per evitare conflitti di interesse che possano compromettere l'attività di vigilanza.

Questo requisito deve essere rispettato da tutti i membri dell'OdV, in particolare

se l'organismo è composto solo da membri esterni.
La dottrina ha anche sottolineato che autonomia e indipendenza non devono essere considerate come concetti separati, ma strettamente legati tra loro, in quanto sono entrambe condizioni indispensabili per garantire l'efficacia dell'OdV nel suo compito di supervisione e controllo.
In aggiunta a questi aspetti, sono stati individuati altri requisiti che contribuiscono a garantire la professionalità e l'efficacia dell'OdV.
In particolare, la durata dell'incarico dovrebbe essere a tempo determinato per evitare conflitti di interesse e garantire un rinnovamento periodico dei membri.
La retribuzione, a seconda che si tratti di membri interni o esterni, dovrebbe essere adeguata e proporzionata al ruolo ricoperto, con una compensazione aggiuntiva per i membri interni e una remunerazione specifica per i soggetti esterni.
La questione della revoca dell'incarico, poi, deve essere regolata in modo tale da evitare che l'organo gestorio possa abusare di tale potere per influenzare le decisioni dell'OdV.
Infine, la professionalità dei membri dell'Organismo di Vigilanza deve essere garantita dal possesso di competenze specifiche in ambito giuridico, consulenziale e ispettivo, per permettere all'OdV di svolgere adeguatamente il suo compito di controllo.
In sintesi, l'Organismo di Vigilanza deve essere un'entità indipendente, autonoma e dotata di adeguate risorse e competenze, in grado di garantire l'effettiva attuazione e il rispetto del Modello Organizzativo 231, con l'obiettivo di prevenire i reati nell'ambito aziendale e tutelare l'ente da responsabilità legali.
Quanto finora riportato, porta a delle deduzioni circa i principali aspetti che un OdV deve possedere per svolgere il proprio mandato con successo.
Il primo passo fondamentale per un OdV è l'adozione di un regolamento interno, che definisca in modo chiaro e preciso le modalità di funzionamento e le responsabilità dell'organismo.
Il regolamento rappresenta lo strumento normativo attraverso il quale vengono disciplinati tutti gli aspetti operativi dell'OdV, come la sua composizione, il suo funzionamento, le modalità di convocazione delle riunioni, le procedure per l'esame delle segnalazioni e la gestione delle violazioni, nonché i criteri per

l’adozione di decisioni.

Un regolamento ben strutturato fornisce una base solida per le attività quotidiane dell'OdV, stabilendo trasparenza e chiarezza nelle azioni intraprese e garantendo che le sue operazioni siano condotte in modo ordinato e conforme agli obiettivi del Modello 231/2001.

Un OdV efficace deve essere in grado di pianificare e programmare le proprie attività di vigilanza e controllo. Non può, infatti, limitarsi ad intervenire in maniera occasionale o reattiva, ma deve operare con una visione strategica, in linea con gli obiettivi di compliance dell'organizzazione.

La programmazione deve includere la definizione di obiettivi specifici, l'individuazione delle aree critiche da monitorare e la pianificazione delle attività di audit, formazione e sensibilizzazione.

Questa programmazione consente all'OdV di organizzare in modo efficiente le risorse e le attività, riducendo i rischi di disorganizzazione e di inefficienza. Inoltre, una programmazione ben definita permette all’OdV di monitorare costantemente l’efficacia delle misure adottate nel Modello 231 e di apportare eventuali correttivi quando necessario.

Per poter svolgere adeguatamente il proprio compito, l'OdV necessita di una risorsa economica dedicata, che gli consenta di operare in autonomia e indipendenza.

Questo implica la necessità di disporre di un budget autonomo per coprire i costi delle attività di monitoraggio, formazione, consulenza esterna e altre spese necessarie per il buon funzionamento dell’organismo.

Avere un budget separato e definito non solo conferisce all’OdV la libertà di agire senza influenze esterne, ma ne rafforza anche l’autonomia rispetto agli altri organi aziendali, prevenendo conflitti di interesse e garantendo che le sue operazioni siano svolte con piena indipendenza.

Inoltre, un budget autonomo è fondamentale per consentire all’OdV di essere tempestivo ed efficace nell'affrontare le problematiche legate alla compliance e alle violazioni del Modello.

Un altro elemento essenziale per il buon funzionamento dell'OdV è la ricezione di informazioni tempestive e complete da parte delle varie strutture aziendali. L'OdV deve essere costantemente aggiornato sui cambiamenti e le dinamiche

interne che possano avere un impatto sulla conformità al Modello 231/2001. Ciò implica che l'OdV debba ricevere informazioni da tutte le funzioni aziendali, incluse quelle relative a nuove operazioni, contratti, processi o iniziative che possano comportare rischi rilevanti.

Inoltre, l'OdV ha l'obbligo di predisporre e inoltrare report periodici sull'attività svolta, che devono essere trasmessi alla governance aziendale, al fine di garantire una visibilità continua sui risultati delle azioni di vigilanza e sugli eventuali rischi emersi.

Tali report devono essere chiari, completi e basati su evidenze oggettive, in modo da facilitare il processo decisionale e permettere alla direzione di adottare azioni correttive in tempo utile.

Infine, una delle funzioni cruciali dell'OdV è quella di ricevere, esaminare e trasmettere con tempestività le segnalazioni relative a violazioni del Modello 231. L'OdV deve avere una procedura ben definita per la gestione delle segnalazioni (spesso anonime), per garantire che ogni potenziale violazione venga prontamente analizzata e affrontata.

La trasmissione delle segnalazioni alle autorità competenti o ai responsabili dell'organizzazione deve avvenire in modo celere e con la massima riservatezza, per tutelare l'integrità dell'indagine e per evitare danni all'organizzazione.

L'efficacia dell'OdV dipende in larga misura dalla sua capacità di rilevare e intervenire tempestivamente in caso di violazioni, contribuendo a prevenire rischi legali e reputazionali.[7]

Riassumendo, si può ragionevolmente affermare che l'OdV gioca un ruolo fondamentale nel garantire la trasparenza e l'aggiornamento continuo del sistema di prevenzione dei reati.

4. Le procedure specifiche per le aree sensibili al rischio di reato.

   Queste procedure sono progettate per trattare le aree aziendali dove il rischio di reato è maggiore.

   Le aree sensibili possono variare a seconda della tipologia di azienda e delle sue attività, ma in genere comprendono la gestione finanziaria, le relazioni con la pubblica amministrazione, la sicurezza sul lavoro, la gestione dei dati personali e

[7] Onori A., *Modello Organizzativo 231: l'Organismo di Vigilanza,* Euroconference News, 2 novembre 2023.

la protezione dell'ambiente.

Perché un Modello Organizzativo 231 sia efficace, è necessario che l'azienda intraprenda un processo articolato, che prevede diverse fasi di sviluppo e aggiornamento continuo.

In linea generale, tuttavia, i Modelli organizzativi, la cui configurazione deve adattarsi alla natura e alle dimensioni dell'organizzazione, devono garantire non solo il rispetto delle leggi ma anche la capacità di individuare e prevenire tempestivamente le situazioni di rischio che potrebbero portare al coinvolgimento dell'ente in attività illecite.

Questo approccio è chiaramente espresso negli artt. 6 e 7 del D.Lgs. 231/2001, che evidenziano gli elementi chiave che ogni modello organizzativo deve includere per garantire la prevenzione dei reati presupposto.

In primo luogo, è necessario individuare le attività aziendali che possono essere esposte ai rischi di reati, nonché stabilire protocolli interni che definiscano chiaramente le modalità con cui l'ente gestisce tali situazioni e come le decisioni in relazione ai reati da prevenire vengono assunte e attuate.

La mappatura del rischio rappresenta una fase fondamentale nell'ambito della gestione del Modello 231, in quanto consente all'ente collettivo di acquisire una visione chiara e precisa dei rischi potenziali ai quali è esposto, in particolare quelli legati alla commissione di reati.

In termini semplici, la mappatura del rischio si configura come un processo cognitivo e rappresentativo, che ha come obiettivo non solo quello di percepire i rischi potenziali di illecito (rischio-reato), ma anche di valutarne il grado di intensità e impatto sull'organizzazione.

Attraverso questo processo, l'ente è in grado di identificare e trattare i rischi in maniera sistematica ed efficace, adottando le necessarie misure preventive per minimizzare i rischi di responsabilità.

Il processo di mappatura del rischio deve essere condotto con un approccio accurato e metodico, considerando diversi aspetti legati alle operazioni e alla struttura dell'organizzazione.

Esso si sviluppa in varie fasi, ognuna delle quali contribuisce a fornire un quadro complessivo dei fattori di rischio e delle possibili misure correttive da adottare.

La prima fase vede, quindi, innanzitutto una complessiva valutazione del rischio (Risk Assessment). Infatti, all'interno di essa, si prevede un'analisi approfondita dei vari processi aziendali al fine di individuare le aree in cui potrebbe sussistere il rischio di

commissione di illeciti.
Si devono considerare tutte le attività aziendali, sia quelle consolidate che quelle in via di sviluppo, per avere una visione completa dei potenziali rischi.
In particolare, però, bisogna focalizzarsi sulle aree strumentali, ovvero quelle funzioni o attività che gestiscono risorse strategiche, come gli strumenti finanziari, i fondi aziendali e le transazioni economiche, che sono spesso vulnerabili a pratiche fraudolente o illecite.
Queste aree possono comprendere la gestione delle risorse finanziarie, la contabilità, i flussi di denaro, gli acquisti e le vendite, oltre ad altri processi aziendali cruciali.
L'analisi delle aree a rischio deve essere dettagliata e riguardare sia le funzioni operative che quelle di supporto, per individuare con precisione dove possono sorgere rischi di reato, come ad esempio frode finanziaria, appropriazione indebita, corruzione o altre forme di responsabilità amministrativa e penale.
Identificare queste aree vulnerabili permette all'ente di focalizzare gli interventi di prevenzione e controllo in modo mirato.
L'obiettivo è comprendere in che misura determinate attività possano esporre l'azienda a responsabilità penale, prendendo in considerazione non solo le azioni dirette, ma anche i rischi derivanti da comportamenti omissivi o da conflitti di interesse.
Una volta individuate le aree a rischio, è necessario procedere con la rilevazione dei processi sensibili, ossia quei processi aziendali che, se non correttamente gestiti, possono dar luogo a condotte illecite.
Questi processi possono riguardare sia la gestione interna che le interazioni con soggetti esterni, come clienti, fornitori o partner commerciali.
L'identificazione di questi processi sensibili è fondamentale, poiché ognuno di essi potrebbe potenzialmente portare alla commissione di reati perseguibili, come la corruzione, il riciclaggio di denaro o altre violazioni normative.
L'analisi di questi processi implica un esame approfondito delle modalità operative, delle politiche interne e delle pratiche quotidiane che potrebbero dare origine a situazioni di rischio.
Un esempio potrebbe essere un processo di approvazione delle spese che non preveda adeguati controlli interni, che potrebbe esporre l'organizzazione a rischi di malversazione. Un altro esempio potrebbe essere la gestione dei contratti con i fornitori, che potrebbe essere vulnerabile a conflitti di interesse o pratiche di corruzione.
La mappatura del rischio deve anche prevedere una rilevazione e valutazione del grado

di efficacia dei sistemi operativi e di controllo già esistenti nell'organizzazione.
Ogni ente ha sistemi e procedure interne progettate per prevenire e rilevare comportamenti illeciti. Tuttavia, è fondamentale esaminare quanto tali sistemi siano effettivi nel limitare il rischio di reati.
Il sistema di controllo include, ad esempio, la segregazione delle funzioni, l'approvazione delle transazioni, la gestione delle risorse e il monitoraggio continuo delle operazioni aziendali.
La valutazione di questi sistemi deve basarsi su una verifica obiettiva della loro capacità di rilevare, prevenire e disincentivare i comportamenti illeciti.
Se i controlli interni sono inadeguati, l'organizzazione è più vulnerabile ai rischi di violazioni del Modello 231, e in tal caso, sarà necessario implementare nuovi strumenti di monitoraggio e regolamentazione.
Un altro aspetto essenziale della mappatura del rischio è la descrizione delle possibili modalità di commissione dei reati.
Questo significa analizzare come i reati potrebbero concretamente avvenire all'interno dell'organizzazione, attraverso la simulazione di scenari realistici in cui i rischi vengono tradotti in ipotesi di illecito.
Descrivere le modalità di commissione dei reati è fondamentale per identificare le misure preventive più idonee.
Le misure preventive devono essere progettate per eliminare o ridurre al minimo le opportunità di commissione dei reati.
Tali misure possono includere l'introduzione di procedure di controllo più rigide, la formazione periodica del personale sui rischi legali, la segnalazione interna di comportamenti sospetti e l'adozione di sistemi tecnologici avanzati per monitorare le transazioni e le operazioni aziendali.
In conclusione, la mappatura del rischio rappresenta un elemento chiave per la corretta implementazione del Modello 231 all'interno di un'organizzazione.
Essa non solo consente di identificare le aree e i processi aziendali più vulnerabili a potenziali reati, ma offre anche un quadro chiaro delle modalità con cui questi reati potrebbero essere perpetrati, permettendo di predisporre misure preventive adeguate.
Solo attraverso un'accurata e metodica mappatura del rischio l'ente può proteggersi efficacemente contro i rischi legali, assicurando al contempo la corretta applicazione del Modello 231 e il rispetto delle normative vigenti.

Una volta eseguita la mappatura del rischio, è necessario sviluppare e implementare delle procedure specifiche per gestire e mitigare tale rischio.
Queste procedure devono essere progettate per prevenire la commissione di illeciti nelle aree sensibili e devono includere misure di controllo interno, formazione continua per il personale, e strumenti per il monitoraggio delle attività aziendali.
Il risultato di queste fasi viene generalmente sintetizzato in una matrice che mette in relazione le diverse tipologie di reato con le funzioni o unità organizzative più esposte a tali rischi, valutando il livello di rischio associato a ciascuna area.[8]
Il modello organizzativo, infine, si articola in due sezioni principali: la parte generale e la parte speciale.
La parte generale descrive gli aspetti fondamentali del modello, come la diffusione della sua conoscenza all'interno dell'ente, la formazione del personale, il sistema disciplinare e le modalità di comportamento in caso di violazione delle prescrizioni.
La parte speciale, invece, è focalizzata sui reati presupposto, le attività sensibili, i destinatari delle misure e i principi comportamentali da adottare, fornendo indicazioni concrete su come gestire le situazioni specifiche. È la parte del Modello Organizzativo 231 in cui vengono trattati in dettaglio gli aspetti operativi, definendo i comportamenti da evitare e le azioni da intraprendere per ridurre i rischi.[9]
Un aspetto cruciale nell'efficace attuazione del Modello Organizzativo 231 è la definizione di una struttura gestionale e delle risorse chiara per la prevenzione dei reati.
Il controllo delle risorse finanziarie è un aspetto fondamentale per impedire la commissione di reati, così come la verifica periodica del modello, che deve essere aggiornato in caso di violazioni significative o di cambiamenti nell'organizzazione o nelle sue attività.
Ciò implica l'adozione di principi etici condivisi, la disponibilità di risorse adeguate, sia umane che economiche, e la creazione di un sistema di responsabilità ben definito.
Ogni soggetto all'interno dell'azienda deve essere consapevole delle proprie responsabilità in relazione alla prevenzione dei reati.
Per l'appunto, un altro punto cruciale riguarda la previsione di canali di segnalazione interna, che consentano a chiunque all'interno dell'ente rilevi un rischio o una violazione di poterlo comunicare in modo sicuro e protetto.

---

[8] Onori A., *Modello Organizzativo 231: le fasi di costruzione,* Euroconference News, 31 ottobre 2023.
[9] Onori A., *Modello di Organizzazione e Gestione 231/2001: la costruzione di un Modello esimente,* Euroconference News, 21 maggio 2024.

I flussi informativi devono essere efficaci e trasparenti, per consentire all'Organismo di Vigilanza di monitorare l'attuazione delle procedure e identificare tempestivamente eventuali aree di rischio emergenti. Questo adempimento passa anche attraverso le comunicazioni continue, gli aggiornamenti e le verifiche periodiche dell'organo di controllo.

Il Modello Organizzativo 231 ha una natura principalmente preventiva.

Esso non si limita a rispondere a reati già commessi, ma interviene in modo proattivo per evitare che tali eventi si verifichino.

In particolare, il modello identifica le aree aziendali in cui c'è il rischio che i dirigenti e i dipendenti possano agire in modo illecito, pur agendo apparentemente nell'interesse dell'azienda. Un esempio classico è rappresentato dalla gestione di fondi aziendali o dalla relazione con enti pubblici, dove le scelte operative potrebbero facilmente entrare in conflitto con leggi o regolamenti esterni.

Il rischio di reato non dipende necessariamente dalla volontà di compiere atti illeciti, ma può derivare da un conflitto tra gli interessi economici dell'azienda e gli interessi giuridicamente protetti, come, ad esempio, la salute e sicurezza sul lavoro, l'ambiente, i diritti dei lavoratori o la protezione dei dati personali.

Il Modello Organizzativo 231, dunque, si propone di prevenire questo conflitto attraverso l'introduzione di controlli interni, che vigilano sul rispetto delle normative e sulla correttezza dei comportamenti aziendali.

Il Modello Organizzativo 231 cerca di evitare che il conflitto tra gli interessi economici e gli altri interessi legittimi si traduca in reati. Questo obiettivo è perseguito con il rafforzamento del sistema di controlli interni, la gestione oculata dei poteri e delle deleghe, la formazione continua del personale.

La gestione delle deleghe deve essere ben bilanciata, garantendo che nessun singolo soggetto abbia un potere decisionale assoluto che potrebbe portare a comportamenti opportunistici o fraudolenti.

La prevenzione del conflitto di interessi è una parte cruciale della strategia di compliance di ogni organizzazione, al fine di evitare potenziali danni reputazionali, economici e legali.

In sintesi, il Modello Organizzativo 231 rappresenta uno strumento fondamentale per le aziende che vogliono prevenire i reati e garantirsi una gestione conforme alla legge.

La sua efficacia dipende dalla corretta attuazione di una serie di protocolli, dalla

formazione continua del personale e dalla vigilanza costante sui processi aziendali, con l'obiettivo di prevenire rischi e garantire la conformità alle normative vigenti.
Il D.Lgs. 231/2001 rappresenta una normativa fondamentale in Italia, che ha introdotto un sistema sviluppato di responsabilità amministrativa degli enti nel caso di commissione di reati di cui i propri rappresentanti o dipendenti possano essere accusati.
Pur non entrando nel dettaglio specifico di come debba essere strutturato un modello organizzativo, come visto precedentemente, il decreto ne delinea le finalità e gli obiettivi, stabilendo le condizioni necessarie affinché l'ente possa ottenere l'esonero dalla responsabilità per reati commessi da soggetti apicali, cioè persone che ricoprono posizioni di vertice all'interno dell'organizzazione, quando tali reati vengono commessi nell'interesse o a vantaggio dell'ente stesso.
Un modello organizzativo conforme a tale Decreto non è solo una risposta normativa, ma una parte integrante del sistema di gestione e controllo interno dell'ente, oltre che uno strumento comunicativo essenziale per le realtà aziendali.
La sua implementazione è un processo che coinvolge tutte le fasi dell'organizzazione e che implica un'analisi approfondita dei rischi aziendali e delle aree più vulnerabili ai comportamenti illeciti.
In sintesi, il D,Lgs. 231/2001 ha imposto un impegno significativo alle organizzazioni in termini di prevenzione e gestione dei rischi legali, favorendo un'attenzione sistematica alla conformità e alla responsabilità etica.
Un modello organizzativo ben costruito e attuato diventa un vero e proprio strumento di gestione dei rischi aziendali, integrando la compliance con una cultura della legalità e della responsabilità.

CAPITOLO 3 – GLI ADEGUATI ASSETTI COME STRUMENTO DI PREVENZIONE DELLA CRISI D'IMPRESA E LE NUOVE RESPONSABILITA' DEL COLLEGIO SINDACALE E DEL REVISORE LEGALE

Se nei capitoli precedenti è stata offerta una dinamica più generale dapprima sulle caratteristiche e i ruoli degli organi di controllo e in seguito sui nuovi limiti e provvedimenti portati dall'introduzione del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, nel presente verrà illustrato in maniera più approfondita in che modo si intersecano i due concetti tra di loro e quali sono le implicazioni derivanti.

In particolare, vedremo come sono tenuti ad intervenire gli organi di controllo all'interno delle società di capitali e come sono tenute a dotarsi, dal canto loro, le imprese al fine di prevenire la situazione di crisi, ovvero di individuarne i primi segnali di emersione, o ancora contrastarne l'avanzata.

Il CCII ha mutato il cardine previsto dalla Legge Fallimentare 1942 secondo cui era il solo ceto creditorio ad essere meritevole di tutela in caso di eventuale default aziendale, in linea con l'applicazione del principio della *par condicio creditorum* per cui ogni creditore ha eguale diritto di soddisfarsi sui beni del debitore salvo le cause legittime di prelazione, passando ad una concezione più incentrata sulla conservazione della figura dell'impresa in attività, in quanto essa rappresenta un valore che altrettanto ha diritto ad essere tutelato.

Per queste motivazioni assume una diversa, ma fondamentale rilevanza il dualismo tra la "diagnosi precoce" dello stato di difficoltà in cui riversa l'impresa e la "salvaguardia della capacità imprenditoriale" come mezzo di perseguimento della continuità aziendale attraverso la messa appunto di strumenti che permettano all'imprenditore un pronto avvio delle procedure di ristrutturazione.

L'ottica in cui i citati concetti muovono, ha lo scopo di evitare di giungere all'irreversibilità della situazione di crisi.

Affrontare la crisi troppo tardi, quando la sostenibilità dell'azienda è già compromessa, causerebbe un danno all'intero sistema economico e ai creditori, che vedrebbero così svanire il valore residuo dell'impresa, ecco perché è di fondamentale importanza ragionare secondo un sistema c.d. "early warnings".

Il CCII, attraverso l'art. 2, lett. a, introduce una definizione di "crisi" aziendale che si

distingue dalla normativa precedente, in particolare dalla Legge Fallimentare, il quale non forniva una definizione precisa.
Come già definita nel capitolo 2, secondo il Codice, la "crisi" è identificata come uno stato del debitore che rende probabile l'insolvenza, manifestandosi con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a coprire le obbligazioni aziendali nei dodici mesi successivi.
Questo concetto rappresenta un passaggio fondamentale per l'individuazione precoce delle difficoltà aziendali e per l'adozione di misure correttive tempestive, evitando così il fallimento.
Nel 2019, il legislatore ha già compiuto un passo importante intervenendo sull'art. 2086 del c.c., che regola gli obblighi degli imprenditori, introducendo il comma 2, il quale ha imposto agli imprenditori, sia individuali che collettivi, di dotarsi di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile.
L'assetto organizzativo, nel contesto della gestione aziendale, rappresenta un aspetto fondamentale per garantire il buon funzionamento dell'impresa e il corretto esercizio delle sue funzioni.
Si tratta di un sistema complesso che la legge intende come segue: "il sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità; il complesso procedurale di controllo […]".
Prosegue poi: "Un assetto organizzativo è adeguato se presenta una struttura compatibile alle dimensioni della società, nonché alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, nonché alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale e possa quindi consentire, agli amministratori preposti, una sollecita adozione delle misure più idonee alla sua rilevazione e alla sua composizione".
Vengono citati dunque il funzionigramma, ovvero la distribuzione e l'organizzazione delle responsabilità e delle attività all'interno dell'impresa, e l'organigramma, che definisce in modo chiaro la gerarchia e i flussi di comunicazione tra i vari livelli aziendali.
Dal punto di vista dell'applicazione, è ulteriormente chiarito come l'adeguatezza dell'assetto organizzativo può dipendere dal ricorrere di determinati requisiti, in relazione alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di

perseguimento dell'oggetto sociale, ovverosia: un'organizzazione gerarchica; la redazione di un organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità; l'esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dell'amministratore delegato nonché dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri; la sussistenza di procedure che assicurano l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi anche con riferimento alle società controllate; l'esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata professionalità e competenza a svolgere le funzioni assegnate; la presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento periodico ed effettiva diffusione; la sussistenza dell'attività di direzione e coordinamento da parte della (eventuale) "Capogruppo".[10]

L'assetto organizzativo, dunque, stabilisce come il potere decisionale venga attribuito ai vari livelli dell'organizzazione, assicurando che le decisioni siano prese da persone con le giuste competenze e in linea con le necessità dell'impresa.

Questa struttura deve essere flessibile e capace di rispondere tempestivamente ai cambiamenti, soprattutto quando si tratta di situazioni di crisi.

Un elemento cruciale per il successo di un'impresa è, infatti, la capacità di reagire prontamente a qualsiasi segnale che possa compromettere la sua continuità operativa. In questo contesto, la gestione tempestiva delle crisi e la valutazione di eventuali segnali di "warning" sono essenziali.

L'assetto organizzativo, con il suo sistema di deleghe e di responsabilità chiare, è quindi una risorsa preziosa per facilitare una rapida identificazione e risposta a tali segnali, evitando che la crisi possa evolvere in una situazione irreversibile.

L'assetto amministrativo e contabile, invece, si concentra su un altro ambito fondamentale per la gestione aziendale: quello delle procedure che garantiscono la completezza, la correttezza e la tempestività delle informazioni contabili.

Questo assetto deve assicurare che tutte le operazioni aziendali siano correttamente registrate e che l'informativa societaria rispetti i principi contabili previsti, al fine di garantire trasparenza nei confronti degli stakeholder, inclusi i creditori, gli investitori e le autorità fiscali.

---

[10] Morelli M.A., Di Gialluca A., *Adeguati assetti: le indicazioni delle norme di comportamento del collegio sindacale del CNDCEC,* Fiscal Focus, 17 gennaio 2024.

Le procedure amministrative e contabili devono essere rigorose, ma al contempo flessibili per consentire alla direzione di ottenere informazioni accurate e tempestive per una gestione efficace delle risorse aziendali.

La necessità di conformarsi a queste normative diventa ancora più urgente se si definisce come obiettivo quello di evitare che le difficoltà aziendali sfocino in una crisi irreversibile; la legge impone alle imprese di avere assetti organizzativi e contabili adeguati che permettano una pronta rilevazione dei segnali di crisi, in modo da prendere misure correttive prima che la situazione diventi irrecuperabile.

In particolare, l'introduzione di tali obblighi ha reso necessaria una riorganizzazione di molte strutture aziendali, specialmente per quelle imprese che non avevano precedentemente implementato sistemi adeguati di monitoraggio e controllo.

La necessità di catturare tempestivamente i segnali di allerta i c.d. warning signals e di adottare misure correttive senza indugi è diventata un elemento cruciale per la gestione aziendale.

Per esempio, la presenza di un assetto contabile e amministrativo ben strutturato consente di monitorare costantemente la situazione finanziaria dell'impresa, individuando squilibri patrimoniali o economici che potrebbero compromettere la continuità aziendale.

Il rispetto delle nuove normative impone alle aziende di adottare prassi operative più stringenti, non solo per rispondere a una serie di adempimenti obbligatori, ma per mettere in atto politiche aziendali che possano prevenire il verificarsi di una crisi, piuttosto che affrontarla quando ormai è troppo tardi.

L'introduzione del dovere di attivare tempestivamente misure di gestione della crisi obbliga le imprese a rivedere le proprie pratiche di gestione e a dotarsi di strumenti di monitoraggio più efficaci.

In particolare, l'implementazione di un sistema di allerta precoce, che si basa su una gestione più attenta e meticolosa delle informazioni aziendali, rappresenta un passo fondamentale per garantire la continuità dell'attività.

Per le aziende, ciò significa che l'organizzazione dei flussi informativi e dei processi decisionali deve essere impostata in modo da reagire tempestivamente ai segnali di crisi, come la difficoltà nel far fronte agli obblighi finanziari o la perdita di competitività sul mercato.

Dunque, la riorganizzazione aziendale richiesta dalla normativa non si limita a una mera

compliance alle nuove disposizioni del Codice della Crisi, ma rappresenta un'opportunità per migliorare l'efficienza e la capacità di risposta dell'impresa.
Dotarsi di un assetto organizzativo e amministrativo ben strutturato non solo aiuta a prevenire la crisi, ma consente anche all'impresa di navigare attraverso le sfide del mercato con maggiore resilienza e capacità di adattamento.
Questo assetto deve essere funzionale non solo alla gestione quotidiana dell'impresa, ma anche alla rilevazione tempestiva della crisi e alla preservazione della continuità aziendale.
Inoltre, l'imprenditore è chiamato a intervenire senza indugi, adottando gli strumenti previsti dalla legge per superare la crisi e recuperare la continuità dell'attività.
Il CCII, all'art. 3, ricalca la stessa linea specificando che l'imprenditore individuale deve adottare misure adeguate a rilevare in anticipo lo stato di crisi ed assumere senza indugio le necessarie iniziative per farvi fronte.
Per gli imprenditori collettivi, addirittura, è previsto l'obbligo di istituire un assetto organizzativo adeguato, conforme agli obblighi di legge (art. 2086 c.c.), finalizzato alla tempestiva individuazione della crisi e alla presa di decisioni per il suo superamento.
Tali assetti, chiaramente, devono essere commisurati alle caratteristiche specifiche dell'impresa, alla sua dimensione e al tipo di attività che svolge.
Ciò implica che ogni azienda, grande o piccola che sia, deve avere un sistema di monitoraggio interno che permetta di comprendere in tempo utile quando la situazione economica, patrimoniale o finanziaria dell'impresa sta degenerando.
Di seguito si propongono, a proposito, gli aspetti più rilevanti per non dire fondamentali, da tenere in considerazione relativamente alla dotazione di adeguati assetti:

- il primo aspetto fondamentale in cui gli imprenditori devono intervenire riguarda la rilevazione di eventuali squilibri di carattere patrimoniale, economico o finanziario.

  Questo significa che è necessario che l'imprenditore disponga di strumenti idonei per identificare e monitorare tali squilibri patrimoniali o economico-finanziari, adattandoli alle caratteristiche specifiche dell'attività svolta dal debitore.

  La conseguente implicazione è che l'analisi non si limiti a parametri generali, ma consideri la peculiarità del settore, le dimensioni dell'impresa e le sfide specifiche legate al contesto economico in cui opera.

  Alcuni esempi di disfunzione possono essere rappresentati da un eccessivo

indebitamento, la perdita di valore degli asset aziendali o un calo dei ricavi.

La rilevazione di questi squilibri, come detto, deve essere effettuata in relazione alle specificità dell'impresa: non tutte le imprese sono uguali e ciascuna ha un profilo di rischio diverso. Ad esempio, un'impresa di piccole dimensioni avrà necessità di adottare misure differenti rispetto a una grande azienda, sia in termini di monitoraggio che di intervento.

In ogni caso, l'individuazione tempestiva di questi squilibri consente all'imprenditore di adottare rapidamente provvedimenti correttivi;

- il secondo punto cruciale riguarda la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale.

  L'impresa deve essere in grado di eseguire una valutazione accurata della sostenibilità dei debiti.

  Questo significa esaminare non solo la situazione attuale dell'impresa, ma anche le sue prospettive per il futuro, verificando la capacità di far fronte agli impegni finanziari almeno per i successivi dodici mesi.

  Tale valutazione è fondamentale per rilevare segnali di difficoltà, come quelli previsti dall'art. 3, comma 4, che possono anticipare la crisi imminente.

  Come anticipato, ogni imprenditore è obbligato a verificare, almeno per i dodici mesi successivi, se l'impresa sarà in grado di far fronte ai propri obblighi finanziari.

  Questo significa che l'imprenditore deve analizzare non solo l'attuale situazione economica, ma anche le previsioni future, considerando i flussi di cassa, i debiti in scadenza e gli eventuali segnali di difficoltà, come il ritardo nei pagamenti a fornitori, la difficoltà nell'accesso al credito o l'insorgere di debiti tributari.

  Per fare ciò, l'imprenditore deve essere in grado di riconoscere segnali specifici, come ad esempio l'accumulo di debiti che non sono più in grado di essere sostenuti dalla capacità di generare reddito dell'impresa, oppure l'esistenza di obbligazioni che l'impresa non è in grado di onorare senza mettere in discussione la propria continuità.

  La verifica della sostenibilità dei debiti e della continuità aziendale è quindi essenziale per capire se la situazione di crisi possa essere risolta attraverso misure interne all'impresa o se sia necessario intraprendere azioni più drastiche;

- infine, il CCII stabilisce che l'imprenditore debba ricavare informazioni sufficienti

per utilizzare una lista di controllo dettagliata e per effettuare un test pratico volto a verificare la ragionevole possibilità di risanamento dell'impresa.

Questo processo serve, appunto, a determinare se il piano di risanamento è realistico e se l'impresa ha una ragionevole prospettiva di recuperare la continuità aziendale.

Il test, previsto dall'art. 13, comma 2, permette all'imprenditore di valutare se ci sono effettivamente possibilità di rimettere in carreggiata l'impresa, oppure se la situazione è talmente compromessa da rendere necessario un intervento esterno, come la liquidazione giudiziale o la richiesta di concordato, procedure che verranno approfondite in seguito.

La lista di controllo è uno strumento utile per valutare in modo oggettivo e sistematico lo stato di salute dell'impresa, analizzando fattori come la struttura del capitale, la capacità di generare liquidità e la sostenibilità dei costi operativi.

Questo processo di verifica consente all'imprenditore di prendere decisioni informate e tempestive, riducendo il rischio di prolungare una situazione di crisi che potrebbe portare l'impresa a una condizione irreversibile.

In conclusione, l'imprenditore, sia individuale che collettivo, è chiamato ad adottare misure preventive e correttive ben strutturate, che non solo monitorino l'andamento aziendale, ma che permettano anche di affrontare tempestivamente le difficoltà economiche e patrimoniali, al fine di preservare la continuità aziendale.

La consapevolezza della situazione economico-finanziaria dell'impresa, unita alla capacità di adottare soluzioni adeguate, è fondamentale per evitare che una crisi si trasformi in completa insolvenza.

Il fine ultimo dell'art. 375 CCII, che ha modificato l'articolo 2086 del c.c., il quale stabilisce l'obbligo per l'imprenditore di dotarsi di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile che permetta una tempestiva rilevazione della crisi, è quello di indurre l'impresa ad adottare una serie di strumenti che consentano non solo di monitorare costantemente la situazione aziendale, ma anche di attuare tempestivamente azioni correttive in caso di difficoltà, avviando uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per superare la crisi.

La revisione dell'art. 3 ha introdotto anche un elenco di indici di "allarme" che consentono di monitorare la salute finanziaria dell'impresa.

Ai fini operativi del monitoraggio proattivo del rischio d'insolvenza, gli elementi

segnaletici oggetto d'osservazione, le cosiddette anomalie, da parte degli organi di controllo interno possono essere opportunamente raggruppati in 7 categorie omogenee e caratteristiche: anomalie nei pagamenti verso controparti commerciali non finanziarie; anomalie nei rapporti con banche ed altri soggetti finanziari (compresi enti assicurativi), riscontrabili in Centrale dei Rischi o altre banche dati segnalatrici; anomalie contrattuali nei confronti di controparti negoziali; anomalie contabili e di bilancio riscontrabili in bilanci, situazioni contabili o altri rendiconti o scritture contabili; anomalie gestionali ovvero dalle politiche operative, relative alle diverse aree gestionali, messe in atto dagli Amministratori e dal management aziendale; anomalie erariali ovvero nei pagamenti dovuti per imposte, tasse e contributi previdenziali; anomalie da eventi pregiudizievoli ovvero ipoteche giudiziarie, pignoramenti, decreti ingiuntivi, protesti o altri eventi indicatori di inadempimenti contrattuali.

In particolare, l'insorgenza non occasionale e ripetuta in un arco temporale di almeno un semestre di un numero ritenuto significativo dei suddetti indicatori segnaletici deve ritenersi condizione sufficiente per verificare il presupposto della continuità aziendale ed aggiornare il rating sulla probabilità di insolvenza.

Gli crgani di controllo interno saranno tenuti a richiedere agli organi amministrativi e di direzione della società, almeno ogni trimestre, la segnalazione periodica delle anomalie di gestione rilevanti verificate durante il periodo di osservazione in corso, sulla base di un modulo opportunamente predisposto, riportante almeno gli indicatori segnaletici.[11]

È fondamentale che l'impresa monitori costantemente questi parametri per evitare di trovarsi in una situazione di insolvenza.

Nello specifico, tra i segnali che indicano l'emergere di una situazione di potenziale difficoltà di cui gli imprenditori devono tenere conto per una corretta previsione della crisi enunciati poc'anzi, ci sono: i debiti verso i dipendenti scaduti da almeno trenta giorni superiori alla metà del totale delle retribuzioni mensili complessive; i debiti scaduti verso i fornitori da più di novanta giorni che superano l'importo di quelli non scaduti; le esposizioni bancarie e verso altri intermediari finanziari scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni; le esposizioni debitorie previste nei confronti dei c.d. creditori pubblici qualificati cioè debiti verso gli enti pubblici come

[11] Savi D., *Monitoraggio degli indizi di crisi aziendale,* Fisco e Tasse, 09 dicembre 2024.

INPS, INAIL e Agenzia delle Entrate.

In particolare, un indicatore è costituito dal ritardo di novanta giorni nel versamento di contributi previdenziali di importo maggiore rispetto al 30% di quelli dovuti nell'anno precedente o a 15.000 Euro nel caso di imprese con lavori subordinati e parasubordinati, a 5.000 Euro nel caso di imprese prive di lavori subordinati e parasubordinati.

Un altro è il ritardo di novanta giorni per il ritardo nel pagamento di premi assicurativi INAIL superiore a 5.000 Euro.

Un ultimo è l'esistenza di debito IVA scaduto e non versato, risultante dalla comunicazione Li.pe., superiore a euro 5.000,00 e comunque non inferiore al 10% del volume d'affari di quanto indicato nella dichiarazione IVA dell'anno precedente.

Questi ultimi sono particolarmente significativi perché segnalano situazioni di insolvenza potenziale che vanno trattate con tempestività.

La normativa prevede anche un sistema di "allerta esterna", attraverso il quale le autorità competenti inviano una segnalazione all'imprenditore (e, se presente, all'organo di controllo) quando si riscontrano i segnali sopra descritti.

L'allerta esterna non è una mera comunicazione: dev'essere presa seriamente in considerazione dall'imprenditore, che deve decidere se la situazione debitoria rappresenta una difficoltà temporanea o una crisi strutturale.

Se la crisi viene ignorata e non affrontata, si corre il rischio di un aggravamento della situazione finanziaria, con il conseguente deterioramento degli asset aziendali e l'accumulo di debiti non più sostenibili.

Parallelamente, il sistema di "allerta interna" impone che l'organo di controllo societario segnali per iscritto all'organo amministrativo la necessità di intraprendere azioni per la risoluzione della crisi, tra cui la richiesta di Composizione Negoziata della Crisi.

L'organo amministrativo, a sua volta, ha l'obbligo di rispondere entro trenta giorni, motivando le proprie decisioni e indicando le soluzioni possibili per affrontare la crisi. La tempestività della risposta è cruciale: una risposta inadeguata o tardiva potrebbe comportare responsabilità sia per gli amministratori che per i sindaci.[12]

Nel caso in cui gli amministratori non adottino le necessarie misure per gestire la crisi, i sindaci hanno il potere di proporre al tribunale l'istanza di liquidazione giudiziale

[12] Silla A., *Le nuove responsabilità degli amministratori, dei sindaci e dei revisori,* Euroconference News, 10 ottobre 2022.

dell'impresa, che equivale alla dichiarazione di fallimento.
A proposito di questo, è evidente l'aspetto riformista che pervade il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza nell'ambito di un generale rafforzamento del ruolo dell'organo di controllo nella gestione e prevenzione delle difficoltà economiche delle imprese, ponendo in evidenza un dovere di segnalazione più preciso e tempestivo in caso di crisi imminente.
L'istituzione dell'assetto organizzativo e amministrativo-contabile dell'impresa si riferisce principalmente alla fase di gestione e organizzazione dell'impresa stessa, che dev'essere considerata una responsabilità collegiale degli amministratori.
In altre parole, la creazione e il mantenimento di un assetto organizzativo adeguato all'impresa è compito esclusivo dell'organo amministrativo, il quale deve garantire che la struttura aziendale sia in grado di rispondere alle necessità operative, finanziarie e organizzative.
Tuttavia, i temi legati all'operatività dell'impresa, come il compimento di specifici atti gestori, vanno distinti dalla gestione e organizzazione generale.
Le decisioni operative, infatti, riguardano il compimento di singoli atti e possono essere delegati a singoli amministratori o a procure speciali esterne all'organo amministrativo, come nel caso delle SRL (società a responsabilità limitata), dove anche i soci non amministratori possono essere delegati per compiere atti gestori.
Questa distinzione è fondamentale per capire il confine tra gestione/organizzazione, che è di competenza di tutti gli amministratori, e operatività, che può essere delegata, anche a soggetti esterni o a soci specifici, a seconda della struttura e della natura della società.
Nel caso delle SRL, è importante sottolineare che le norme che consentono l'attribuzione di poteri gestori ad alcuni soci non amministratori devono essere interpretate come riferite al compimento di singoli atti gestori, e non all'organizzazione complessiva dell'impresa.
L'amministrazione di singoli atti è distinta dalla gestione generale dell'impresa sociale e dei suoi assetti, che deve essere garantita e curata da tutti gli amministratori.
Questo punto evidenzia una sottile linea di demarcazione che riguarda la separazione tra i poteri di gestione operativa e quelli relativi alla struttura organizzativa complessiva dell'impresa.
Per le SPA (società per azioni), l'art. 2381 del c.c. attribuisce agli amministratori muniti di delega il compito di curare l'adeguatezza degli assetti organizzativi dell'impresa,

tenendo conto della sua natura e delle sue dimensioni.
Questi amministratori delegati sono responsabili di assicurarsi che la struttura organizzativa dell'impresa sia funzionale e adeguata, ma la decisione finale su tali assetti spetta all'organo amministrativo collegiale, cioè a tutti gli amministratori.
Questo significa che, pur essendo gli amministratori delegati quelli che concretamente curano gli assetti organizzativi, la responsabilità e l'approvazione finale restano in capo a tutti gli amministratori dell'impresa, che operano collegialmente.
Come ci indica Fabio Landuzzi nel suo articolo di Euroconference News pubblicato il 21 novembre 2022 "Amministratori, deleghe e assetti organizzativi adeguati", un'importante sentenza della Cassazione (n. 24068/2022) ha ribadito un principio fondamentale riguardante la delega dei poteri da parte degli amministratori.
Secondo la Cassazione, un amministratore di una società per azioni non può delegare a un terzo i poteri che sono di esclusiva competenza degli amministratori, specialmente quando tali poteri abbiano un ambito così ampio da comportare di fatto una gestione complessiva dell'impresa.
In altre parole, l'amministratore non può delegare poteri che, per la loro natura, dovrebbero essere esercitati solo dall'organo amministrativo, come la gestione complessiva dell'impresa o l'attuazione delle operazioni necessarie per l'oggetto sociale.
A tal proposito, è importante ribadire che solo gli amministratori sono direttamente responsabili dell'organizzazione della società, come stabilito dall'art. 2086 del c.c.
Questo articolo obbliga gli amministratori a organizzare l'impresa in modo tale da garantire il corretto funzionamento dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile.
La responsabilità di garantire che gli assetti siano adeguati è quindi in capo esclusivamente agli amministratori, i quali devono rispondere delle conseguenze di una gestione e organizzazione inadeguate.
In sintesi, il testo evidenzia la distinzione cruciale tra la gestione operativa e l'organizzazione complessiva dell'impresa: mentre la gestione e l'organizzazione dell'impresa devono essere curate collegialmente da tutti gli amministratori, la gestione operativa può essere delegata a singoli amministratori o, in alcune situazioni, a soci o procuratori esterni.
Nelle SPA, gli amministratori delegati curano l'adeguatezza degli assetti organizzativi, ma la decisione finale rimane collegiale.

La Cassazione, inoltre, ha confermato che la delega di poteri che rientrano nella competenza esclusiva degli amministratori è illegittima, ribadendo il principio che la responsabilità per l'adeguatezza dell'assetto organizzativo spetta interamente agli amministratori.

Di conseguenza gli amministratori, essendo i soggetti che detengono il ruolo più rilevante all'interno della gestione dell'impresa come stabilito dal Codice civile, il quale enuncia come la gestione dell'impresa spetti esclusivamente agli amministratori che devono esercitare la propria funzione nel rispetto dell'art. 2086 del c.c., sono obbligati a garantire un assetto organizzativo adeguato all'impresa.

Essi, quindi, hanno la responsabilità di monitorare costantemente l'equilibrio economico-finanziario dell'impresa, intervenendo prontamente in caso di indizi di crisi.

Per adempiere a questi obblighi, si è già detto che gli amministratori devono predisporre gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili che devono consentire non solo il monitoraggio della situazione economica e finanziaria dell'impresa, ma anche l'efficace rilevazione di eventuali crisi.

A tal fine, devono essere in grado di raccogliere le informazioni necessarie per condurre la lista di controllo e il test pratico relativi alla verifica della possibilità di risanamento di cui si è discusso precedentemente.

Inoltre, l'art. 120-bis del CCII stabilisce che, oltre a intervenire tempestivamente in caso di segnali di crisi, gli amministratori debbano attuare le operazioni societarie necessarie per superare la crisi, come previsto da un piano *ad hoc*.

In assenza di misure organizzative adeguate, gli amministratori rischiano di incorrere in responsabilità.

Questo implica che l'intero sistema di governance aziendale non riguarda solo l'organo amministrativo, ma include anche gli organi di controllo, come i sindaci, che hanno la funzione di vigilare sull'operato degli amministratori stessi.

Il collegio sindacale, in particolare, è incaricato di verificare che gli amministratori abbiano istituito correttamente gli assetti organizzativi e che questi funzionino adeguatamente.

A tale fine, i sindaci devono richiedere una situazione contabile aggiornata almeno trimestralmente, per monitorare costantemente l'andamento dell'impresa.

Questo non si limita alla sola lettura dei bilanci, ma implica anche l'analisi degli scostamenti tra i dati previsionali e i dati consuntivi, il controllo sulla regolarità dei

flussi finanziari, inclusi gli incassi e i pagamenti, e il monitoraggio delle eventuali segnalazioni da parte dei creditori qualificati.

Nel caso in cui emergano criticità dai dati, è auspicabile un confronto con il revisore legale per individuare le migliori soluzioni.

Nonostante l'assenza di indicatori specifici nel nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, è comunque consigliabile per i sindaci analizzare i flussi di cassa prospettici, basandosi sulle previsioni del cash flow, utilizzando i calcoli previsti dal test pratico per la verifica della continuità aziendale.

La distinzione tra le funzioni degli amministratori, dei sindaci e del revisore legale è fondamentale per il buon funzionamento della governance aziendale.

In tal senso, la nomina sia dell'organo di controllo che del revisore legale è essenziale.

La possibilità di scelta tra un organo di controllo o un revisore, prevista dall'art. 2477 del c.c., potrebbe compromettere la governance aziendale, perché un coordinamento tra i due organi è indispensabile.

Inoltre, la mancata nomina potrebbe aggravare la responsabilità degli amministratori, soprattutto in caso di crisi d'impresa, perdita del capitale o insolvenza.

Si può quindi notare come la governance aziendale debba essere strutturata in modo da garantire la vigilanza e il controllo sull'operato degli amministratori, il monitoraggio costante dell'equilibrio economico-finanziario e la tempestiva rilevazione di eventuali crisi.

A tal fine, è necessaria la nomina di organi di controllo e revisori legali, la cui collaborazione è cruciale per la stabilità e la continuità dell'impresa.[13]

Pur essendo gli amministratori i soggetti primari e legittimati all'istituzione e all'implementazione degli assetti aziendali, l'organo di controllo, sia esso composto dal collegio sindacale o dal sindaco unico, gioca un ruolo fondamentale nell'individuazione precoce dei segnali di crisi e nell'assicurare che vengano adottate le necessarie misure correttive.

Nello specifico, secondo l'art. 15 del D.L. 118/2021, ora confluito nell'art. 25-octies del CCII, l'organo di controllo ha l'obbligo di segnalare per iscritto all'organo amministrativo la presenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di accesso alla Composizione Negoziata della Crisi.

---

[13] Monzeglio E., *Adeguati assetti: spunti di riflessione per amministratori e organi di controllo,* Euroconference News, 28 ottobre 2022.

Questa segnalazione, come preannunciato, dev'essere motivata e formulata in maniera concreta, non limitandosi a indicazioni astratte o generiche, ma indicando misure specifiche già intraprese per il superamento della crisi.

Il termine entro il quale gli amministratori devono rispondere, non superiore a trenta giorni, sottolinea l'importanza della tempestività dell'intervento, invitando gli amministratori a prendere iniziative concrete per risolvere la situazione di crisi.

Il legislatore, con questa disposizione, ha voluto rimarcare l'importanza della "prontezza" da parte degli amministratori: non basta, infatti, che vengano semplicemente segnalati potenziali problemi, ma è necessario che siano già in atto delle azioni mirate a risolvere la crisi, in modo da non compromettere ulteriormente la continuità aziendale.

L'uso del verbo all'indicativo nella preposizione "L'organo di controllo societario e il soggetto incaricato della revisione legale, nell'esercizio delle rispettive funzioni, segnalano, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti di cui all'articolo 2, comma 1, lettere a) e b), per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 17. […]" implica un vero e proprio dovere di segnalazione, e non una mera facoltà dell'organo di controllo, sottolineando che l'identificazione tempestiva della crisi è essenziale per limitare i danni.

Oltre a rafforzare l'obbligo di costituire adeguati assetti aziendali, la nuova normativa estende la responsabilità dell'organo di controllo a quelle situazioni in cui tali assetti non sono stati istituiti o sono esistenti solo formalmente.

Si tratta, in sostanza, di un dovere di vigilanza che va oltre la semplice conformità amministrativa e che deve essere concretamente attuato, anche quando le condizioni finanziarie dell'impresa sono in deterioramento.

Come sottolineato, tale evoluzione legislativa risponde a esigenze di maggiore responsabilizzazione degli imprenditori, poiché rende gli amministratori stessi più consapevoli delle proprie responsabilità nella gestione della crisi.

Inoltre, la norma consente ai sindaci di richiedere direttamente l'apertura della liquidazione giudiziale (art. 37, comma 2, del CCII) se la segnalazione dell'organo di controllo non porta a un'adeguata reazione da parte dell'amministrazione aziendale, e la crisi evolve in insolvenza.

Una caratteristica distintiva di questa normativa è che essa riguarda esclusivamente l'organo di controllo (collegio sindacale o sindaco unico), escludendo esplicitamente i

revisori contabili o le società di revisione.
La ragione di questa esclusione risiede nel fatto che i revisori non sono incaricati di vigilare sulla gestione operativa dell'impresa, ma solo di esprimere un giudizio sulla correttezza del bilancio, secondo le normative contabili.
Pertanto, la loro figura non può essere equiparata a quella dell'organo di controllo, che ha un ruolo più attivo nella gestione delle problematiche aziendali, e in particolare nella fase di identificazione della crisi.
Un aspetto problematico poteva riguardare le società che, in base all'articolo 2477 del c.c., hanno scelto di nominare esclusivamente un revisore legale, senza costituire un organo di controllo.
Tali imprese si trovavano fuori dall'ambito di applicazione dell'articolo 25-octies, il che poteva rappresentare una lacuna in termini di vigilanza e di monitoraggio preventivo della crisi.
L'obbligo di segnalazione di situazioni di crisi e insolvenza secondo quanto previsto dall'art. 25-octies è stato ora esteso anche al revisore ai sensi del D.Lgs. n. 136/2024 (c.d. "correttivo *ter*").
Nel nuovo testo, infatti, tale obbligo viene esteso anche al revisore legale; tuttavia, è fondamentale sottolineare che questo obbligo va interpretato nel rispetto delle differenze tra il revisore legale e l'organo di controllo societario.
La conoscenza dello stato di crisi o di insolvenza ai fini dell'obbligo di segnalazione da parte del revisore deve in ogni caso intervenire nell'ambito delle specifiche funzioni a quest'ultimo attribuite dall'alveo normativo di riferimento e comunque nell'ambito del "compimento delle verifiche necessarie" o "dell'acquisizione della documentazione utile" allo svolgimento dell'attività di revisione legale.
Dunque, il revisore legale si trova a compiere le proprie verifiche e ad acquisire la documentazione utile a questo fine solo successivamente al momento in cui gli atti gestori sono stati adottati.
Ciò significa che il revisore trae le proprie conclusioni sull'esistenza della continuità aziendale solo al termine dell'intero processo di revisione che termina con l'emissione del giudizio al bilancio.
Tale differimento temporale è connaturato al ruolo del revisore legale che, non essendo un organo sociale (di gestione o di controllo) e non partecipando alle scelte aziendali, può acquisire informazioni rilevanti solo quando ne viene successivamente a

conoscenza nell'ambito dello svolgimento delle proprie verifiche volte alla revisione legale del bilancio, sulla base dei principi di revisione applicabili.
Questo aspetto comporta che, come recitato dal correttivo-*ter*, "qualora durante le ulteriori procedure poste in essere contestualmente alle verifiche periodiche programmate ai sensi del Principio ISA Italia 250B si riscontrassero i segnali di cui all'art. 3, comma 4, CCII, il revisore legale procederà con la segnalazione, a meno che non emergano elementi probativi che escludano la sussistenza dei presupposti per la segnalazione di cui all'art. 25-octies CCII. […] Tra gli elementi probativi idonei ad escludere la necessità della segnalazione devono ritenersi ricompresi unicamente quelli di concreta attualità e messi tempestivamente a disposizione del revisore. Viceversa, non si ritiene vadano considerate le iniziative che gli amministratori abbiano in corso o intendano intraprendere per far fronte a situazioni di crisi o insolvenza al momento in cui sia riscontrata la sussistenza di uno o più segnali di cui all'art. 3 comma 4 CCII (ad esempio, la prospettata cessione di beni e attività e/o incassi, piani di rateizzazione o altri accordi coi creditori attesi ma non ancora realizzati, ecc.)."
Questo significa che, nella pratica quotidiana, il revisore deve cercare di intercettare, nell'ambito delle verifiche periodiche da lui svolte, eventuali segnali che possano indicare una potenziale crisi, attraverso un approccio più proattivo e analitico.
Nel caso in cui la società non fornisca in tempo utile al revisore le informazioni necessarie previste dall'art. 3, comma 4 del CCII, l'organo di controllo è tenuto a effettuare le dovute valutazioni e informare l'organo di vigilanza nell'ottica del reciproco scambio di informazioni.
Da qui si può dedurre come il legislatore stia muovendo verso un'ottica di sempre maggior collaborazione ed interscambio di informazioni tra i diversi organi delle società, ai fini di prevenire situazioni di default i cui sintomi si potessero già intercettare attraverso un approccio basato sul coinvolgimento di tutte le autorità nell'espletamento delle loro funzioni.
Nel caso limite in cui il revisore, in assenza del collegio sindacale, non ottenga dagli amministratori le informazioni richieste dall'art. 3 comma 4 del CCII (previa evidenza documentale delle richieste fatte) sarebbe tenuto a comunicare formalmente agli amministratori l'evidenza riscontrata nella mancata collaborazione, delineando una situazione piuttosto critica le cui possibili conseguenze potrebbero configurarsi anche in termini di impossibilità di svolgere adeguatamente l'incarico di revisione.

Ciò può portare all'emissione di una relazione di revisione con rilievi o all'impossibilità di esprimere un giudizio, fino al caso estremo di considerare delle motivate dimissioni.
Inoltre, sebbene il revisore non abbia il potere diretto di convocare l'assemblea dei soci, potrebbe valutare di suggerire agli amministratori di farlo.
Il rafforzamento del ruolo dell'organo di controllo e del revisore ha significative implicazioni sulle responsabilità delle due figure.
L'articolo 25-octies, tra le altre cose, stabilisce che la tempestiva segnalazione di crisi e la vigilanza durante le trattative siano valutate ai fini della responsabilità prevista dall'art. 2407 del c.c.
Di seguito, si analizza come dev'essere effettuata tale segnalazione nello specifico, da parte dell'organo di controllo e del revisore legale.
L'obbligo di comunicazione per iscritto previsto dalla normativa stabilisce che la segnalazione dell'organo di controllo all'organo amministrativo debba avvenire in forma tracciabile.
Sebbene la legge non indichi specificamente il mezzo da utilizzare, è implicito che qualsiasi modalità di comunicazione che consenta di tracciare l'invio e la ricezione della stessa sia idonea.
Tra i mezzi più comunemente adottati figurano la lettera raccomandata e la PEC (posta elettronica certificata).
Questi strumenti offrono la garanzia della prova sia dell'invio che della ricezione, ma la PEC, a differenza della raccomandata, si distingue per una serie di vantaggi: consente l'invio in tempo reale e, soprattutto, fornisce una data certa, ovvero un'efficace prova temporale della comunicazione.
Un altro aspetto da considerare riguarda il contenuto della comunicazione.
La legge fa riferimento all'"organo" di controllo, il che implica che la segnalazione non possa provenire da un singolo membro, ma debba essere espressione dell'intero collegio sindacale, attraverso una delibera collettiva.
Questo solleva il problema della possibilità che un singolo componente, anche se in qualità di presidente, possa procedere autonomamente alla segnalazione.
Se si adotta un'interpretazione rigorosa, solo una delibera del collegio sindacale può autorizzare la comunicazione.
Viceversa, una lettura più flessibile potrebbe accettare che il presidente, agendo nel suo ruolo, possa inviare la segnalazione, purché chiaramente esprima la volontà dell'intero

collegio o almeno ne faccia riferimento nella comunicazione stessa.
L'aspetto più problematico riguarda la possibilità che un singolo componente del collegio sindacale possa agire senza il consenso del collegio stesso.
In questo caso, si rischia che la segnalazione non provenga formalmente dall'"organo" di controllo, come richiesto dalla legge, compromettendo la validità dell'atto.
Per quanto riguarda il contenuto effettivo della comunicazione, essa deve rendere noto all'organo amministrativo che sussistono i presupposti per avviare la procedura di Composizione Negoziata, come previsto dall'art. 17 del CCII.
L'oggetto della segnalazione è, dunque, la sussistenza di uno stato di crisi o di insolvenza e non l'esistenza di meri segnali di difficoltà o pre-crisi.
La ratio della modifica è quella di evitare segnalazioni non utili, effettuate dall'organo di controllo per esclusivi fini di autotutela.
In sostanza, l'organo di controllo deve segnalare che sono in corso gli elementi necessari per la presentazione dell'istanza che avvia la procedura di risoluzione delle difficoltà aziendali, cercando un accordo tra le parti coinvolte.
La comunicazione è, pertanto, un atto preparatorio e fondamentale per garantire che l'impresa possa accedere alle misure di risoluzione previste dalla legge, e la sua validità dipende dalla corretta rappresentanza della volontà dell'organo di controllo.[14]
Tuttavia, tale segnalazione non esonera i sindaci da eventuali responsabilità in caso di danni derivanti da una gestione inadeguata della crisi.
La responsabilità sarà, quindi, accertata caso per caso, con un'analisi del nesso causale tra l'operato dei sindaci e l'insorgenza dei danni. In altre parole, se la segnalazione viene effettuata in ritardo, quando ormai la continuità aziendale è compromessa, la segnalazione stessa non potrà escludere la responsabilità dei sindaci.
Il legislatore, dunque, ha espressamente contemplato che le segnalazioni debbano considerarsi tempestive quando intervengono nel termine di 60 giorni dal momento in cui l'organo di controllo, o il revisore legale, è venuto a conoscenza della sussistenza dello stato di crisi (o di insolvenza).
Una volta ricevuta la comunicazione scritta da parte dell'organo di controllo o del revisore legale, il CdA ha un lasso di tempo definito proprio da essi, che nella prassi è quasi sempre assegnato nella misura massima prevista dalla legge di 30 giorni, per

[14] Sangiovanni V., *Le segnalazioni dell'organo di controllo nel Codice della crisi,* Euroconference News, 22 marzo 2023.

attuare due azioni alternative: rispondere alla sollecitazione dell'organo di controllo/revisore, oppure intraprendere delle iniziative che possono configurarsi principalmente nella dismissione e vendita degli assets (o affitto di rami d'azienda), oppure avviare la Composizione Negoziata della Crisi (CNC).

La differenza, in questo caso, tra la segnalazione del collegio sindacale e quella del revisore, è che quest'ultimo, dopo averla presentata, non ha ulteriori obblighi anche nel caso in cui si manifestasse l'inerzia da parte dell'organo amministrativo nel termine previsto, in quanto egli non è dotato di alcuno strumento per intervenire nel caso gli amministratori non attuino le iniziative programmate.

Il revisore legale potrà, sulla scorta dei principi di revisione applicabili, effettuare le proprie considerazioni in merito a tali iniziative ai soli fini delle proprie valutazioni relative all'espressione del giudizio professionale sul bilancio, in occasione delle procedure svolte a tal fine.

Nel caso in cui si configurassero i presupposti per individuare uno stato di crisi, la quale può essere finanziaria, patrimoniale o operativa e può costituire una vera e propria compromissione della continuità aziendale, si è già detto che l'organo di controllo ha il compito di intervenire nella situazione economica e finanziaria dell'impresa e di fornire all'assemblea delle informazioni dettagliate sull'andamento della crisi, sui rischi connessi e sulle potenziali soluzioni.

Quando l'assemblea è adeguatamente informata da parte dell'organo di controllo, si trova nelle condizioni di prendere decisioni che possano contribuire al superamento della crisi.

Di seguito vengono illustrate le opzioni a disposizione.

Vi è la possibilità di richiedere agli amministratori di adottare provvedimenti mirati al risanamento della situazione, i quali possono includere l'attivazione di uno degli strumenti previsti dalla legge per la gestione della crisi aziendale, tra cui l'istituto più comune già nominato di Composizione Negoziata della Crisi o le procedure concorsuali.

L'istituto di Composizione Negoziata della Crisi, introdotto dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza (D.Lgs. 14/2019), è una soluzione alternativa che consente alle imprese in difficoltà di raggiungere un accordo con i creditori per ristrutturare i debiti e garantire la continuità aziendale senza arrivare a una vera e propria dichiarazione di fallimento, ma dando attuazione alle misure di supporto per contenere e superare gli effetti negativi dell'emergenza economica e finanziaria.

Di seguito si propone una breve contestualizzazione, accennando solo ai punti chiave di tale procedura e richiamando solo la denominazione di altri istituti previsti dal CCII ad essa collegati.

Tra i presupposti oggettivi per l'accesso alla Composizione Negoziata, l'art. 12 del CCII sottolinea la necessità di una situazione di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che renda ragionevolmente prevedibile la crisi o l'insolvenza dell'impresa.

Il termine "squilibrio economico-finanziario" è fondamentale, poiché in passato è stato utilizzato già nella prima versione del CCII ed è stato precisato nel nuovo assetto normativo dal D.Lgs. 83/2022.

Secondo la nuova definizione, la "crisi" si configura come lo stato in cui il debitore non è più in grado di generare flussi di cassa sufficienti a far fronte agli obblighi finanziari nei dodici mesi successivi, configurando una situazione di inadeguatezza nella capacità di pagamento.

L'introduzione della nuova procedura di Composizione Negoziata, sancita dall'art. 2 del D.L. 118/2021 e successivamente convertito con la L. 147/2021, ha dato vita a un dibattito giuridico riguardo alla possibilità di accesso alle soluzioni di risanamento anche in caso di insolvenza conclamata.

L'incertezza riguardava la domanda se l'insolvenza dovesse essere considerata uno stato irreversibile o se potesse esserci la possibilità di rientrare in una situazione di solvibilità tramite la Composizione Negoziata.

Alcune interpretazioni, in particolare quelle più rigorose, hanno sostenuto che l'accesso all'istituto dovrebbe essere escluso per le imprese già insolventi al momento della presentazione della domanda.

Queste posizioni si fondano sull'idea che la Composizione Negoziata debba agire come un meccanismo di emergenza precoce, destinato a evitare il tracollo dell'impresa, e che permettere l'accesso a chi è già insolvente potrebbe snaturare questa funzione preventiva.

Tuttavia, la definizione di crisi nel CCII e la sua interpretazione da parte della giurisprudenza hanno offerto una lettura più ampia, suggerendo che anche situazioni di insolvenza possano essere recuperabili, se risulta possibile e ragionevolmente perseguibile un risanamento.

Il focus principale per valutare l'accesso alla Composizione Negoziata non deve essere posto esclusivamente sulla situazione di insolvenza in atto, ma piuttosto sulla possibilità

di risanare l'impresa.

In altre parole, se l'impresa è in grado di presentare un piano di risanamento che dimostri la possibilità di una futura solvibilità, anche una situazione di insolvenza iniziale potrebbe essere considerata recuperabile.

Questa interpretazione si sposa con l'approccio pragmatico di un legislatore che ha scelto di eliminare gran parte degli strumenti di allerta preventiva previsti nella versione originaria del codice della crisi.

La scomparsa di questi strumenti, che erano destinati a rilevare la crisi in fase precoce, ha in parte depotenziato l'idea di "emersione precoce" della crisi, aprendo la porta a soluzioni più flessibili.

Per valutare l'opportunità di accedere alla Composizione Negoziata, va considerato soprattutto il fatto che il risanamento dev'essere "ragionevolmente perseguibile", come sottolineato dall'art. 12.

Il CCII, inoltre, stabilisce che l'imprenditore possa comunque avviare la procedura di Composizione Negoziata anche nel caso in cui l'insolvenza emerga durante il corso delle trattative, come previsto dall'art. 21, comma 1.

Tale disposizione ha suscitato un dibattito sull'opportunità di ammettere l'accesso anche per chi, già in stato di insolvenza prima dell'inizio delle trattative, non fosse stato in grado di avvertire o agire tempestivamente per evitare tale stato.

In parallelo, il test pratico previsto dall'art. 13 del CCII per valutare la sostenibilità del debito ha un ruolo fondamentale nella definizione della possibilità di risanamento dell'impresa.

Tale test confronta l'entità del debito con la capacità di generare flussi di cassa sufficienti a far fronte agli obblighi finanziari.

Un rapporto di sostenibilità del debito molto elevato (superiore a 5 o 6) potrebbe far sembrare l'impresa destinata al fallimento, ma il piano di risanamento potrebbe comunque prevedere interventi drasticamente ristrutturativi, inclusa la cessione dell'azienda, rendendo il risanamento possibile anche in situazioni di grave squilibrio.

In conclusione, il percorso di Composizione Negoziata consente, pur mantenendo uno spirito di prevenzione della crisi, di affrontare anche le situazioni più compromesse, a patto che venga dimostrato che il risanamento sia effettivamente perseguibile attraverso

una seria ristrutturazione dell'impresa.[15]

L'accesso a tale istituto avviene tramite la presentazione di un'istanza presso l'apposita piattaforma telematica in cui si chiede, a fronte dei presupposti poc'anzi citati, la nomina di un esperto.

Egli è un professionista che detiene il ruolo di affiancare l'imprenditore in difficoltà, senza prenderne il posto né farne le veci in tema di affari e gestione aziendale, fornendogli la professionalità e le competenze necessarie per la ricerca di una soluzione rispetto a tale situazione di difficoltà per un periodo di 180 giorni, eventualmente prorogabile.

L'aiuto offerto avviene soprattutto attraverso la semplificazione del dialogo con tutte le parti coinvolte nel processo di risanamento dell'azienda.

L'esperto è scelto tra gli iscritti in appositi elenchi regionali tenuti dalle Camere di commercio capoluogo di regione e delle province autonome di Trento e Bolzano ed è nominato da una Commissione regionale di mandato biennale composta da un magistrato effettivo e un supplente più altri due membri effettivi nominati rispettivamente dal Presidente della Camera di commercio in questione e dal Prefetto del capoluogo di regione.

Dopo aver constatato la sussistenza di concrete prospettive di risanamento, ha inizio la fase di negoziazione coi creditori e la definizione delle prime strategie d'intervento.

Nel corso delle trattative, come detto, la gestione dell'impresa rimane esclusivamente in capo all'imprenditore, il quale può autonomamente compiere sia gli atti di ordinaria, sia quelli di straordinaria amministrazione; proseguono i contratti ed è data la possibilità per l'imprenditore di continuare ad effettuare pagamenti spontanei.

Qualora l'esperto dovesse valutare che l'imprenditore stia ponendo in essere atti pregiudizievoli per la corretta esecuzione del piano di risanamento, effettuerà innanzitutto una segnalazione preventiva all'imprenditore e al collegio sindacale e, nel caso in cui l'atto venga comunque posto in essere, potrà poi annotare il proprio dissenso entro i successivi dieci giorni presso il registro delle imprese.

Trascorsi i 180 giorni iniziali di durata massima della Composizione Negoziata della Crisi (CNC) senza che sia stata trovata una soluzione adeguata a superare gli squilibri che hanno portato alla richiesta di nomina dell'esperto, quest'ultimo dovrà considerare

[15] Dal Porto F., *I presupposti oggettivi della composizione negoziata: l'insolvenza reversibile,* Euroconference News, 27 dicembre 2022.

il proprio incarico concluso e redigere una relazione finale.
Tale relazione dovrà essere caricata sulla piattaforma e inviata sia all'imprenditore che al Tribunale, nel caso in cui siano state richieste misure cautelari.
L'imprenditore, infatti, può fare ricorso ed appellarsi a delle misure protettive.
Queste prevedono che a decorrere dalla data di pubblicazione dell'istanza di richiesta i creditori non possono acquistare diritti di prelazione se non concordati con l'imprenditore, né possono iniziare o proseguire azioni esecutive e cautelari sul suo patrimonio o sui beni e sui diritti coi quali viene esercitata l'attività d'impresa.
Dallo stesso momento e fino alla conclusione delle trattative o all'archiviazione dell'istanza di CNC, non può essere pronunciata sentenza dichiarativa di fallimento o di accertamento dello stato di insolvenza, salvo che il Tribunale disponga la revoca delle misure protettive.
Le misure protettive possono durare da un minimo di 30 a un massimo di 120 giorni. Questo periodo può essere esteso, ma non può superare i 240 giorni complessivi. Trascorso tale termine, se le trattative non sono ancora concluse, queste saranno considerate inefficaci e i creditori potranno riprendere le azioni legali contro il debitore.
Se, invece, tutte le parti coinvolte e l'esperto sono d'accordo nel proseguire con la procedura, sarà possibile estendere il termine di ulteriori 180 giorni, al termine dei quali la procedura cesserà comunque.
Le trattative con i creditori portate avanti dall'esperto nominato possono concludersi in vari modi, a seconda delle circostanze e dei risultati ottenuti.
Una delle opzioni è che, con l'assistenza dell'esperto, le parti raggiungano un accordo completamente stragiudiziale, che permetta di superare gli squilibri economici, patrimoniali e finanziari che hanno originato la richiesta di nomina dell'esperto stesso.
Questo accade generalmente quando l'impresa si trova in una fase di pre-crisi o di difficoltà temporanea, in cui l'imprenditore è ancora considerato "meritevole" di credito e i creditori sono disposti a collaborare, in attesa che la situazione si risolva.
In questo caso, l'imprenditore può decidere di stipulare un contratto con uno o più creditori, volto a garantire la continuità aziendale per almeno due anni.
Il contenuto di questo contratto può variare, comprendendo ristrutturazioni di debiti, cessioni di beni, operazioni straordinarie, e altro.
Per beneficiare delle misure premiali, è necessario che l'esperto attesti nella relazione finale che l'accordo garantisca la continuità aziendale.

Se questa attestazione non viene fornita, le premialità non si applicano, ma il contratto rimane comunque valido tra le parti.
In alternativa, può concludere una convenzione di moratoria, ai sensi dell'art. 62 del CCII, che preveda la dilazione dei crediti, la sospensione delle azioni esecutive e la rinuncia ad altri atti, senza però compromettere il credito.
Questa soluzione è di natura temporanea e richiede poi l'elaborazione di un piano di ristrutturazione vero e proprio.
Infine, può stipulare un accordo con i creditori e l'esperto, che possa includere diverse proposte per i soci, fornitori strategici, creditori finanziari e altri soggetti, che produrrà gli effetti del piano attestato di risanamento.
Un'altra possibilità è che, al termine delle trattative, l'imprenditore riesca a ottenere l'omologa di un accordo di ristrutturazione dei debiti, o di un accordo agevolato con efficacia estesa.
Se le trattative vanno a buon fine solo con alcuni creditori, l'imprenditore può ricorrere ad altre procedure negoziali previste dal CCII, come il concordato preventivo o il piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione.
In ogni caso, la CNC sarà stata utile per preparare il terreno per un piano di risanamento con le garanzie previste dalla legge fallimentare o per avviare una procedura concorsuale, grazie al coinvolgimento dell'esperto.
L'opzione meno desiderabile rimanente è la liquidazione della società, che può avvenire attraverso la liquidazione giudiziale ordinaria o con il nuovo istituto del concordato liquidatorio semplificato.
Tutte le soluzioni, sia giudiziali che stragiudiziali, possono essere proposte durante le trattative o alla conclusione della CNC, e la sottoscrizione dell'esperto, se prevista, può essere apposta anche successivamente.
Se, al termine delle trattative, non si riesce a raggiungere un accordo, l'imprenditore ha alcune alternative a disposizione: proporre un concordato minore; richiedere la liquidazione controllata dei beni; presentare una domanda di concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio; per le sole imprese agricole, chiedere l'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti, che può essere normale, agevolato o con efficacia estesa.
La scelta tra Composizione Negoziata e procedura concorsuale dipende dalla gravità della crisi e dalle prospettive di risanamento.

In terza ipotesi, l'intervento ultimo da parte dell'assemblea, sempre in seguito a un'informativa adeguata dall'organo di controllo, potrebbe essere la revoca degli amministratori.

Un altro aspetto importante che accresce il ruolo degli organi di controllo è contenuto nell'art. 25-decies del CCII, che stabilisce che le banche e gli intermediari finanziari, nel comunicare al cliente variazioni o revoche degli affidamenti, devono informare anche gli organi di controllo societari.

Questo significa che i sindaci saranno direttamente informati di eventuali difficoltà finanziarie, che potranno segnalarle tempestivamente agli amministratori e intervenire per affrontare la situazione prima che essa degeneri.

La capacità dell'organo di controllo di recepire queste informazioni e di agire prontamente diventa quindi fondamentale per evitare il peggioramento della situazione economica e per preservare la stabilità dell'impresa.

In conclusione, il nuovo quadro normativo pone l'organo di controllo in una posizione di grande responsabilità, con l'obiettivo di favorire una gestione tempestiva della crisi e di tutelare la continuità aziendale.[16]

Infatti, per quanto riguarda l'esame degli obblighi di segnalazione dell'organo di controllo, l'art. 25-octies del Codice stabilisce che "durante le trattative, rimane invariato l'obbligo di vigilanza di cui all'articolo 2403 del Codice civile […]".

La Composizione Negoziata, come detto, prevede trattative tra il debitore e i creditori, mediate da un esperto nominato dalla Camera di Commercio.

Il timore del legislatore è che il collegio sindacale possa interrompere il suo compito di vigilanza durante queste trattative.

La disposizione in questione evita che ciò accada, imponendo al sindaco di continuare a svolgere il suo ruolo di vigilanza.

Un corollario di questa norma è che, in caso di omessa vigilanza, il sindaco potrebbe essere chiamato a rispondere insieme agli amministratori.

La legge prevede, inoltre, che: "la tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini della responsabilità prevista dall'articolo 2407 del Codice civile […]".

Questo significa che i sindaci hanno due doveri principali in questa fase: segnalare

[16] Monzeglio E., *Centralità dei sindaci nella tempestiva emersione della crisi d'impresa,* Euroconference News, 14 ottobre 2022.

tempestivamente all'organo amministrativo che esistono i presupposti per avviare la Composizione Negoziata; vigilare sull'andamento delle trattative.

Durante le trattative, gli amministratori della società continuano a rimanere in carica, poiché la legge stabilisce che "durante le trattative l'imprenditore conserva la gestione ordinaria e straordinaria dell'impresa […]" (art. 21, comma 1, CCII).

Pertanto, nonostante le trattative siano in corso, il collegio sindacale ha l'obbligo di continuare a vigilare sul loro svolgimento.

C'è il rischio che, se il collegio sindacale non ha vigilato adeguatamente nei mesi o negli anni precedenti l'avvio della Composizione Negoziata, può cercare di eludere la responsabilità attribuendo la colpa agli amministratori o all'esperto incaricato, una volta avviata la procedura di Composizione Negoziata.

La diligenza con cui i sindaci compiono la segnalazione deve essere presa in considerazione dal giudice, ma non può comportare automaticamente l'esenzione dalla responsabilità.

I giudici sono chiamati a valutare le circostanze specifiche di ogni caso, per determinare se e in che misura i membri dell'organo di controllo possano ancora essere ritenuti responsabili.[17]

Se ben attuato, questo sistema di vigilanza potrebbe ridurre significativamente i rischi di fallimenti aziendali, assicurando una gestione più consapevole e responsabile da parte degli imprenditori.

Si può affermare che la normativa sul sistema di allerta e sulla gestione della crisi d'impresa si propone di creare un meccanismo di monitoraggio e di intervento tempestivo, finalizzato a salvaguardare la continuità aziendale e a prevenire il fallimento, ma richiede una responsabilità attiva da parte degli imprenditori, degli organi di controllo e degli amministratori.[18]

Alla luce di questi sviluppi normativi, le responsabilità degli amministratori di impresa sono diventate sempre più stringenti.

Questi sono tenuti a utilizzare strumenti di gestione periodica, adeguati alla dimensione dell'impresa e al tipo di attività, che permettano un'analisi costante della situazione economico-finanziaria.

---

[17] Sangiovanni V., *Le segnalazioni dell'organo di controllo nel Codice della crisi,* Euroconference News, 22 marzo 2023.

[18] Silla A., *Le nuove responsabilità degli amministratori, dei sindaci e dei revisori,* Euroconference News, 10 ottobre 2022.

Tra gli strumenti da adottare vi sono la predisposizione di bilanci e situazioni contabili periodiche, l'analisi della redditività e della liquidità, la redazione di budget pluriennali e rendiconti finanziari, nonché la gestione dei crediti e dei debiti.

Quest'ultimo aspetto è particolarmente rilevante, in quanto l'impresa deve essere in grado di monitorare non solo i crediti scaduti e la loro attività di recupero, ma anche i debiti, evidenziando quelli che potrebbero far scattare obblighi di segnalazione o che possano essere segnali di allarme per il futuro.

Gli amministratori, dal canto loro, devono essere in grado di rilevare in tempo utile eventuali segnali di difficoltà e attivare le procedure necessarie per risolvere la crisi e garantire la continuità aziendale.[19]

La nuova riscrittura dell'art. 3 del Codice della Crisi e dell'Insolvenza consente, quindi, di porre in essere quel collegamento organizzativo che permette al rilievo costante della situazione economica e finanziaria di tradursi nell'attivazione immediata da parte dell'amministratore, quando sopraggiungono i menzionati segnali di crisi, raggiungendo così il principio ispiratore della riforma ovvero "consentire alle impresa sane in difficoltà di ristrutturarsi in una fase precoce per evitare l'insolvenza e proseguire l'attività" (raccomandazione 2014/135/UE).[20]

Dal punto di vista operativo, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili ha pubblicato il 24 luglio 2023 un documento di ricerca denominato "Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative", in cui si propone di fornire strumenti operativi a supporto dell'attività professionale, oltre a sensibilizzare le imprese sull'importanza di dotarsi di presidi organizzativi che, oltre a garantire il going concern e la rilevazione tempestiva della crisi, siano focalizzati sulla tutela e sullo sviluppo del valore aziendale, in un'ottica integrata che coinvolga tutti gli stakeholders di riferimento.

Il primo step di valutazione è atto a rilevare il modello di business dell'azienda cui viene sottoposta tale indagine. Esso può essere individuato indagando: la presenza di un modello di business aziendale, la validità del modello di business e la sua condivisione all'interno dell'organizzazione il che non significa necessariamente la mera produzione e vendita di un prodotto o di un servizio, ma vuol dire acquisire la consapevolezza della

[19] Dal Porto F., *Il nuovo Codice della Crisi e gli adeguati assetti organizzativi,* Euroconference News, 13 ottobre 2022.

[20] Monzeglio E., *Adeguati assetti: spunti di riflessione per amministratori e organi di controllo,* Euroconference News, 28 ottobre 2022.

reale e potenziale forza reddituale, patrimoniale e finanziaria che l'impresa è in grado di esprimere, partendo dal suo vantaggio competitivo e dalle modalità con cui la stessa crea valore.

Tabella 1 – Check-list sulla valutazione del modello di business[21]

Quesito	Risposta	Adeguato	Note e Commenti
1. L'impresa, nella costruzione del proprio modello di business, ha definito la propria Vision e la propria Mission[3]? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
2. Il modello di business dell'impresa è stato strutturato e formalizzato? (verificare se sono stati utilizzati strumenti quali il Business Model Canvas o simili) (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
3. Si ritiene che il modello di business sia adeguatamente comunicato e condiviso all'interno dell'organizzazione? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
4. Nella costruzione del modello di business l'impresa ha enfatizzato minacce e opportunità relativamente alle variabili esterne e i propri punti di forza e di debolezza con riferimento alle variabili interne (analisi SWOT)? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
5. Nella costruzione del modello di business l'impresa ha formalizzato[4] un sistema di obiettivi? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
6. Nella costruzione del modello di business l'impresa ha formalizzato un piano strategico coerente con gli obiettivi in precedenza definiti? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	

Susseguente alla valutazione sul modello di business, il CNDCEC consiglia di muoversi verso l'individuazione del modello gestionale tramite il quale viene effettivamente realizzata l'attività d'impresa; dunque, ci si focalizza soprattutto sull'aspetto relativo al sistema informativo di cui dispone l'impresa, poiché un adeguato flusso informativo supporta l'operatività dell'azienda nel rispetto del proprio modello di business.

È naturale che un sistema informativo non adeguato a monte incida sull'analisi, a valle, del profilo organizzativo, amministrativo e contabile.

A tali fini, risultano "strategici" sia il ruolo svolto dal responsabile dei sistemi

[21] Bauco C., De Luca R., Lucido N., Pagani A., *Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative,* Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 24 luglio 2023.

informatici, sia l'apporto di eventuali esperti esterni all'impresa.

Tabella 2 – Check-list sulla valutazione del modello gestionale[22]

Quesito	Risposta	Adeguato	Note e Commenti
1. L'impresa ha identificato un responsabile IT?	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
2. L'impresa è dotata di un sistema informativo integrato (ad esempio, un ERP o altro sistema meno complesso)? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
3. Il sistema informativo dell'impresa è orientato ai suoi obiettivi? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
4. Il sistema informativo consente a tutti i livelli flussi attendibili, chiari e tempestivi? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
5. Sono presenti meccanismi di protezione rispetto a violazioni (interne e/o esterne) del sistema informativo? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
6. Il sistema informativo consente la gestione e la protezione dei dati? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
7. Quali sono i canali che il sistema informativo aziendale predilige? (*risposta multipla*)	☐ Email ☐ Cartelle condivise ☐ Software non integrato ☐ Software Integrato (ERP) ☐ Altro _____	☐ Sì ☐ No ☐ Sì ☐ No ☐ Sì ☐ No ☐ Sì ☐ No ☐ Sì ☐ No	
8. Il sistema informativo è funzionale al sistema di gestione del rischio dell'impresa? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	

Di seguito, si passa alla vera e propria valutazione dell'assetto organizzativo, grazie alla quale si entra nel vivo dell'analisi, in quanto si inizia a esaminare l'adeguatezza della struttura organizzativa, nonché i suoi sistemi operativi, in relazione alla natura e alla dimensione dell'impresa.

In definitiva, lo studio dell'organizzazione permette di comprendere se e in che modo l'impresa sarà in grado di offrire allo stesso imprenditore, ovvero (nelle società) all'organo di amministrazione, operatività ed informazioni per la migliore gestione delle attività.

[22] Bauco C., De Luca R., Lucido N., Pagani A., *Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative,* Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 24 luglio 2023.

Tabella 3 – Check-list sulla valutazione dell'assetto organizzativo[23]

Quesito	Risposta	Adeguato	Note e Commenti
1. L'impresa è dotata di un organigramma formalizzato e comunicato all'interno dell'organizzazione? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
2. In caso di riposta affermativa alla precedente domanda, qual è il modello di struttura organizzativa adottato? (*risposta singola*)	☐ Semplice ☐ Funzionale ☐ Divisionale ☐ A matrice ☐ Per progetti ☐ Per processi ☐ Altro _____	☐ Sì ☐ No	
3. L'impresa è dotata di un funzionigramma formalizzato e comunicato al suo interno? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
4. L'impresa è dotata di un mansionario formalizzato e comunicato al suo interno? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
5. Nei procedimenti di selezione del personale, l'impresa è dotata di procedure e/o di strumenti di analisi delle competenze dei candidati? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
6. L'impresa è dotata di sistemi di valutazione costante delle competenze delle risorse umane in relazione ai ruoli ricoperti? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	

[23] Bauco C., De Luca R., Lucido N., Pagani A., *Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative,* Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 24 luglio 2023.

7.	In caso di risposta negativa alla precedente domanda, l'impresa organizza corsi di formazione e di aggiornamento nell'ottica di un percorso di crescita professionale? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
8.	Si ritiene che l'assegnazione di compiti e mansioni rispetti la corrispondenza tra delega assegnata e poteri decisori in capo al delegato? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
9.	L'impresa è dotata di procedure operative e processi formalizzati (ciclo attivo, passivo, ecc.)? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
10.	L'impresa è dotata di procedure operative e processi formalizzati a supporto degli obiettivi di sostenibilità dell'attività? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
11.	L'impresa ha previsto procedure autorizzative in relazione a specifiche attività operative (ad esempio, accessi identificativi al sistema informativo, autorizzazione per spese superiori a determinati importi, ecc.)? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
12.	L'impresa è dotata di un sistema di ERM (*Enterprise Risk Management*)? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
13.	È presente un sistema di controllo interno e gestione dei rischi (SCIGR)? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
14.	L'impresa ha adottato un modello organizzativo ai sensi del d.lgs. 231/2001? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
15.	In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, qual è la composizione dell'organismo di vigilanza? (*risposta singola*)	☐ Monocratico ☐ Collegiale	☐ Sì ☐ No	

16. L'organismo di vigilanza ha evidenziato criticità?	☐ Sì ☐ No ☐ N/A		
17. L'impresa, ricorrendo i presupposti previsti dalla normativa, ha adottato canali di segnalazione interna ai sensi del d.lgs. 24/2023 (*c.d. decreto whistleblowing*)? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
18. Nell'ambito della gestione dei rischi aziendali, sono stati analizzati anche quelli relativi ai fattori ESG? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
19. Sono state rilasciate certificazioni per l'esercizio di attività in specifici settori?	☐ Sì ☐ No ☐ N/A		
20. L'impresa ha adottato procedure e misure per ridurre il divario di genere?	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
21. È stata rilasciata la certificazione della parità di genere?	☐ Sì ☐ No ☐ N/A		
Criticità da evidenziare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa			
Giudizio finale sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa			
Eventuali suggerimenti per migliorare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa			

La valutazione che segue l'assetto organizzativo è quella relativa alla valutazione dell'assetto amministrativo e va inquadrata con riferimento ai modelli di gestione adottati dall'impresa e ai processi decisionali definiti al suo interno.

Si tratta di comprendere l'approccio al decision making in un'ottica di pianificazione, programmazione e controllo, mediante l'adozione di piani industriali ed operativi.

Tabella 4 – Check-list sulla valutazione dell'assetto amministrativo[24]

Quesito	Risposta	Adeguato	Note e Commenti
1. Nelle società di capitali, è presente un consiglio di amministrazione? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
2. Nel caso di costituzione di un consiglio di amministrazione, sono stati formalizzati i poteri e i compiti assegnati a ciascun componente? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
3. Si ritiene che ci sia corrispondenza tra delega assegnata e poteri decisori in capo al delegato? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
4. È presente una funzione di internal audit? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
5. Nel caso di s.r.l., al ricorrere delle condizioni previste dalla normativa, è stato nominato un organo di controllo, anche monocratico? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A		
6. Nel caso di s.r.l., al ricorrere delle condizioni previste dalla normativa, è stato nominato un soggetto incaricato della revisione legale? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A		
7. L'organo di amministrazione o l'imprenditore agiscono in presenza di un piano industriale? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
8. L'organo di amministrazione o l'imprenditore agiscono in presenza di piani operativi? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
9. Esistono funzioni ricoperte da soggetti esterni all'organizzazione (ad esempio, responsabile finanziario, sicurezza, legale, privacy, ecc.)? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
10. Sono presenti procedure o regolamenti per la gestione delle operazioni con parti correlate? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	

[24] Bauco C., De Luca R., Lucido N., Pagani A., *Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative,* Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 24 luglio 2023.

11. Sono presenti procedure o regolamenti per la gestione delle risorse finanziarie e la prevenzione dei fenomeni di riciclaggio? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No

Criticità da evidenziare sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo dell'impresa

Giudizio finale sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo dell'impresa

Eventuali suggerimenti per migliorare l'adeguatezza dell'assetto amministrativo dell'impresa

Infine, l'ultima valutazione concerne l'adeguato assetto contabile e dev'essere condotta soffermandosi, innanzitutto, sulla raccolta dei dati e sul processo informativo in relazione al quale il dato si trasforma in informazione.

L'analisi dei risultati raggiunti, sia in un'ottica ex post che ex ante, rappresenta un passaggio successivo influenzato dalla modalità di raccolte ed elaborazione dei dati.

Tabella 5 – Check-list sulla valutazione dell'assetto contabile[25]

Quesito	Risposta	Adeguato	Note e Commenti
1. L'impresa è dotata di un sistema informativo contabile integrato (ad esempio, si avvale di un unico software o più software per gli adempimenti contabili e fiscali)? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
2. L'impresa ha esternalizzato le procedure di registrazione e gestione delle operazioni contabili (contabilità interna o esterna)? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
3. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, l'esternalizzazione delle procedure contabili è parziale o totale[6]? (*risposta singola*)	☐ Totale ☐ Parziale	☐ Sì ☐ No	

[25] Bauco C., De Luca R., Lucido N., Pagani A., *Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative,* Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 24 luglio 2023.

4.	Nel caso di esternalizzazione parziale o totale, come avviene il trasferimento dei dati e delle informazioni? (*risposta multipla*)	☐ Fax ☐ Email ☐ Condivisione di un sistema informativo ☐ Altro _____	☐ Sì ☐ No ☐ Sì ☐ No ☐ Sì ☐ No ☐ Sì ☐ No	
5.	Con quale cadenza avviene l'aggiornamento della contabilità? (*risposta singola*)	☐ Mensile ☐ Trimestrale ☐ Quadrimestrale ☐ Semestrale ☐ Annuale	☐ Sì ☐ No	
6.	L'impresa, a seguito dell'aggiornamento contabile, predispone bilanci infrannuali di esercizio? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
7.	L'impresa, a seguito dell'aggiornamento contabile, predispone bilanci infrannuali gestionali? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
8.	L'impresa è dotata di un sistema di analisi di bilancio comprensivo di indici e indicatori di natura reddituale, patrimoniale e finanziaria? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
9.	L'analisi degli indici e degli indicatori di cui alla precedente domanda è effettuata in un'ottica di continuità aziendale e ai fini della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa[7]? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
10.	L'impresa è dotata di un sistema di controllo di gestione? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
11.	L'impresa è dotata di un sistema di contabilità analitica? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	

12. L'impresa è dotata di un sistema di KPI (*Key Performance Indicator*) relativi agli elementi più rilevanti della gestione? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
13. L'impresa è dotata di un sistema di budgeting e reporting? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
14. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, con quale cadenza l'impresa gestisce la reportistica relativa agli scostamenti? (*risposta singola*)	☐ Mensile ☐ Trimestrale ☐ Quadrimestrale ☐ Semestrale ☐ Annuale	☐ Sì ☐ No	
15. L'impresa pone attenzione ad aspetti finanziari quali, ad esempio, piano di tesoreria a sei mesi, analisi dei flussi di cassa, valutazione della posizione finanziaria netta, ecc.? (*risposta singola*)	☐ Sì ☐ No ☐ N/A	☐ Sì ☐ No	
Criticità da evidenziare sull'adeguatezza dell'assetto contabile dell'impresa			
Giudizio finale sull'adeguatezza dell'assetto contabile dell'impresa			
Eventuali suggerimenti per migliorare l'adeguatezza dell'assetto contabile			

Tali check-list ovviamente si propongono di sintetizzare, in modo esemplificativo, i principali elementi da analizzare.

Essi, tuttavia, non vogliono essere dei test tassativi, poiché si potrebbe conformare la fattispecie in cui un elemento non sia valutabile, ecco la motivazione per cui tra le alternative è presente anche l'opzione N/A (not applicable); né vogliono essere esaustivi, in quanto nulla vieta di svolgere delle analisi più dettagliate o l'apposizione di annotazioni e informazioni supplementari utili alla comprensione dell'ambiente generale che si sta testando.

In sintesi, si può affermare che tali tabelle rappresentano delle linee guida da poter prendere spunto per condurre un'indagine aziendale.

Questa viene condotta attraverso un approccio eminentemente pratico, il quale ha portato alla definizione di opportuni strumenti operativi che potranno supportare l'imprenditore, l'organo di controllo e il professionista nella valutazione

dell'adeguatezza degli assetti, in ordine alla quale la normativa non fornisce elementi sufficientemente esaustivi.

Tale analisi, ad ogni modo, dovrà essere svolta avendo riguardo alle caratteristiche dell'impresa, alla sua natura, alle sue dimensioni, al settore di riferimento, all'attività esercitata e così via.

Le check-list proposte, dunque, rappresentano uno strumento da utilizzare in base a un approccio tipologico e customizzato, al fine di effettuare una valutazione analitica, puntuale e aderente alla realtà aziendale esaminata.

CAPITOLO 4 – CASE STUDY SULL'APPLICAZIONE DEGLI ADEGUATI ASSETTI E DELLE CHECK-LIST OPERATIVE IN UNA SOCIETA' PER AZIONI

In questo capitolo si approfondirà il case study che riguarda una società con sede nel territorio veneto, il cui core business è la vendita all'ingrosso di oro e materiali preziosi, commercializzati sia sotto forma di catene, che al grezzo (d'ora in avanti Afa S.p.A.).

Nello specifico, la catena è il prodotto che costituisce il marchio di fabbrica del brad, con una composizione e lavorazione tipica tramandata di generazione in generazione.

Infatti, si tratta di una società di capitali, per la precisione di una S.p.A. (società per azioni) a conduzione prettamente familiare, il cui organo amministrativo è composto dal padre e dai suoi tre figli, in cui il più anziano detiene il ruolo di Amministratore Delegato. Anche questa peculiarità, rappresenta in realtà un fattore di potenziale difficoltà a livello di adozione di adeguati assetti, ma si vedrà in seguito questo aspetto.

L'obiettivo principale di questo studio è quello di analizzare i fattori di rischio che caratterizzano l'attività aziendale, di comprendere come tali rischi influenzano la sua stabilità economica e, in ultima istanza, analizzare, sulla base di quanto visto nei capitoli precedenti, se l'impresa è conforme agli standard delineati dal nuovo CCII, dal punto di vista dell'adozione di adeguati assetti, appunto, di rispetto degli indici di "early warnings", ma si indagherà anche sulla bontà dei comportamenti degli organi di controllo in materia di prevenzione o intercettazione di eventuali segnali di crisi.

In particolare, si può partire dal definire due elementi il cui andamento risulta determinante per l'impresa: il prezzo dell'oro e i tassi di cambio delle valute estere.

Relativamente al primo, si può affermare che il mercato dell'oro è notoriamente volatile, proprio per questo le sue continue oscillazioni possono incidere in maniera significativa sui margini di guadagno di un'azienda che, come quella in esame, si basa su tale bene come principale prodotto commerciale.

La variabilità dei prezzi dell'oro, infatti, non solo influenza i costi di approvvigionamento, ma determina anche la competitività sul mercato, dove le imprese devono adattarsi rapidamente ai cambiamenti per mantenere la propria posizione.

Parallelamente, l'impresa si trova a operare in un contesto globale, con affari indirizzati soprattutto verso il Medio Oriente e la Repubblica Dominicana, sede della controllata caraibica che rappresenta l'82% delle vendite della S.p.A., in cui i tassi di cambio della

moneta estera rappresentano un altro fattore di rischio significativo.
Essendo coinvolta in transazioni internazionali, Alfa è esposta a possibili oscillazioni valutarie che possono influenzare sia il costo dei beni acquistati sia il ricavo derivante dalle vendite.
Un cambio sfavorevole potrebbe tradursi in una contrazione dei margini, mentre uno favorevole potrebbe rappresentare un'opportunità per migliorare i risultati economici.
Oltre ai fattori di rischio esterni, un altro aspetto rilevante nell'analisi di questa azienda è la sua inserzione all'interno di un gruppo più ampio.
La partecipazione a una realtà di gruppo, infatti, aggiunge ulteriori complessità alle dinamiche aziendali.
La società in questione, infatti, è controllata dalla Holding Group, i cui soci ultimi sono i medesimi amministratori della S.p.A.
Ciò non toglie che in un contesto di gruppo, comunque, le decisioni economiche e operative non sono esclusivamente autonome, ma sono influenzate dalle politiche e dagli interessi condivisi con le altre entità del gruppo stesso, di cui si deve necessariamente tenere conto.
Le interconnessioni con le altre società del gruppo, infatti, possono generare effetti a catena che impattano sull'attività dell'impresa in modo diretto e indiretto.
Le risorse, le scelte finanziarie e i piani di sviluppo sono condivisi tra le diverse entità, con il rischio che le fluttuazioni o le difficoltà in altre società possano riverberarsi negativamente sull'azienda oggetto del nostro studio.
Inoltre, la gestione delle risorse all'interno di un gruppo implica una maggiore complessità nelle decisioni strategiche, in quanto le politiche di approvvigionamento, di marketing e di pricing devono essere armonizzate con le esigenze e le linee guida imposte dal gruppo stesso.
Tali dinamiche potrebbero comportare sfide legate all'allineamento degli obiettivi e alla gestione delle eventuali divergenze tra i diversi soggetti coinvolti.
Partendo dal primo concetto, ovvero la volatilità del prezzo dell'oro, è necessario dapprima contestualizzare quanto accaduto nell'anno scorso.
Nel 2024, l'oro ha mostrato una performance straordinaria, consolidandosi come una delle materie prime più performanti dell'anno.
Il prezzo dell'oro ha superato importanti soglie, raggiungendo e poi superando per la prima volta i 2.500 dollari l'oncia ($/onz), con un picco che ha toccato i 2.700 dollari il

31 ottobre, per poi registrare una lieve flessione verso la fine dell'anno.
Questo andamento, che ha ricordato per alcuni aspetti quello del 2010, quando l'oro crebbe del 29% spinto dalla crisi del debito dell'eurozona e dalla paura di una recessione globale, ha confermato il ruolo dell'oro come asset sicuro in periodi di incertezze economiche e geopolitiche, ma di difficile prevedibilità a livello commerciale per le aziende scambiatrici di metalli preziosi.
Nel 2024, diversi fattori hanno influito sulla crescita record dell'oro, e ciascuno di essi ha giocato un ruolo determinante.
Il primo driver individuabile è rappresentato, appunto, dallo scenario di incertezza economica e politica.
Gli eventi globali hanno creato un clima di imprevedibile che ha spinto gli investitori a cercare rifugio in asset sicuri, come l'oro; la crescente domanda da parte dei risparmiatori ha permesso al prezzo del metallo prezioso un'ascesa continuativa.
La crescente instabilità geopolitica, segnata da conflitti internazionali e tensioni diplomatiche, ha fatto crescere la percezione del rischio globale.
Le guerre, le dispute commerciali e l'incertezza politica hanno aumentato la domanda di oro, visto come una protezione contro l'instabilità.
Gli investitori, temendo un aumento dei rischi sistemici e un potenziale crollo dei mercati azionari, hanno preferito orientarsi verso il metallo prezioso, che storicamente ha dimostrato di mantenere il suo valore in tempi di crisi.
Un altro elemento che ha alimentato questa incertezza è stata la fragilità del sistema economico globale.
Nonostante gli sforzi di recupero post-pandemico, molti paesi si sono trovati ad affrontare rallentamenti economici, recessioni o una crescita troppo debole.
L'oro, per la sua natura di riserva di valore, è diventato la scelta naturale per coloro che cercavano di proteggere i loro portafogli dall'inflazione e dalla volatilità.
Nel contesto delle dinamiche economiche globali, è fondamentale operare una riflessione sulle implicazioni delle fluttuazioni del prezzo dell'oro, che si presentano come una sfida sia per gli investitori che per le imprese che operano nel settore della gioielleria e della raffinazione.
Mentre il prezzo dell'oro rappresenta, per i risparmiatori, un'opportunità di protezione del capitale e un asset di valore in grado di contrastare l'inflazione e le incertezze economiche, esso costituisce, al contempo, un ostacolo per le aziende che operano nella

compravendita all'ingrosso.
Questo accade in particolar modo nel caso di raffinerie, gioiellerie o aziende venditrici di oro all'ingrosso indirizzato all'appena citato tipo di clienti, come nel caso di Alfa.
Queste si trovano ad affrontare una difficoltà significativa: la variabilità del prezzo dell'oro, la quale rende incerta la pianificazione economica e la strategia di vendita.
Infatti, mentre il consumatore finale percepisce l'oro come un bene di valore, e quindi una scelta di investimento sicura, la rapida fluttuazione dei prezzi rappresenta una sfida per le aziende che producono e vendono gioielli in oro.
Le aziende venditrici di gioielli, infatti, non solo devono affrontare l'aumento del costo delle materie prime, ma devono anche fare i conti con l'impossibilità di trasferire completamente questi aumenti al consumatore finale senza rischiare di compromettere la domanda del prodotto e giocarsi una grossa fetta di clientela fidelizzata.
Tale situazione di instabilità genera un clima di incertezze che può influire negativamente sulle vendite, riducendo la competitività e il margine di profitto.
Un esempio emblematico di tale impatto è il calo del fatturato registrato da Alfa, che ha subito una diminuzione del 21% dei ricavi, una conseguenza diretta dei rincari del prezzo dell'oro e delle difficoltà connesse alla gestione delle fluttuazioni.
La stessa instabilità dei mercati globali, alimentata da eventi geopolitici e dalla volatilità della situazione macroeconomica internazionale, esercita una pressione particolare su realtà aziendali multinazionali come Alfa, le cui vendite sono orientate verso diversi paesi e dipendono da una gestione dinamica delle risorse in un contesto internazionale complesso.
Un esempio particolarmente significativo di come tali fluttuazioni abbiano un impatto profondo sulle operazioni aziendali è il conflitto in Medio Oriente, che ha minato la crescita economica della regione e alterato l'andamento del mercato dell'oro del paese.
Il conflitto ha innescato un aumento dell'incertezza globale, con ripercussioni dirette sui mercati delle materie prime e sulle aziende operanti in queste aree di approvvigionamento.
Nel caso specifico di Alfa, essa deteneva una partecipazione in un'azienda operante nel settore della fornitura di materiali preziosi della Giordania.
La Società ha optato per la vendita della partecipazione e l'abbandono della porzione di mercato Medio Orientale nonostante il potenziale di crescita e l'affermazione di questa realtà controllata nel proprio settore.

L'azienda acquirente si è trovata, tuttavia, inadempiente rispetto agli obblighi assunti nei confronti di Alfa, dando luogo a una controversia legale che ha comportato un contenzioso in tribunale.
Questo episodio ha avuto un impatto significativo sulla solvibilità dell'impresa, minando la recuperabilità del credito e aggravando ulteriormente la situazione economica di Alfa.
La difficoltà di recuperare la somma dovuta ha contribuito a un risultato di conto economico negativo per l'azienda, aggravato dai maggiori costi legati all'abbandono della zona, che si era trasformata in un punto di riferimento strategico per l'approvvigionamento di oro e materiali preziosi.
La situazione descritta evidenzia le difficoltà legate alla gestione delle risorse in un contesto internazionale instabile, dove le fluttuazioni dei prezzi delle materie prime, unite alle incertezze geopolitiche, non solo influenzano le dinamiche di mercato, ma pongono sfide significative per la sostenibilità economica delle aziende.
Le imprese come Alfa, che dipendono da un approvvigionamento internazionale e da un delicato equilibrio tra costi di produzione e margini di profitto, devono adottare strategie di gestione del rischio sempre più sofisticate, per mitigare gli effetti di queste incertezze e tutelarsi contro potenziali perdite.
La combinazione di fattori interni ed esterni, tra cui la difficoltà di recupero crediti e l'aumento dei costi operativi, rende il quadro ancora più complesso, richiedendo un adattamento costante alle condizioni mutevoli del mercato globale.
Oltre a ciò, anche le politiche monetarie adottate dalle principali banche centrali, tra cui la Federal Reserve e la Banca Centrale Europea, sono un secondo driver di impatto diretto sulla performance dell'oro.
L'introduzione di politiche di taglio dei tassi di interesse, per cercare di stimolare la crescita economica, ha reso l'investimento in oro più conveniente rispetto ad altri asset finanziari.
Con tassi di interesse più bassi, il rendimento delle obbligazioni e di altri strumenti a reddito fisso è diminuito, facendo diminuire anche il costo opportunità di detenere oro, che non offre interessi ma è visto come una protezione contro l'inflazione.
I tagli dei tassi, decisi nei mesi di settembre, novembre e dicembre, hanno contribuito a mantenere l'oro su una traiettoria ascendente.
L'annuncio di futuri tagli nel 2025 ha ulteriormente spinto la domanda, poiché gli investitori hanno cercato di massimizzare il loro ritorno in un ambiente caratterizzato

da tassi bassi e incertezze macroeconomiche.
In un contesto in cui le banche centrali continuano a giocare un ruolo di primo piano nelle politiche monetarie, l'oro è emerso come il rifugio per eccellenza.
Inoltre, le banche centrali di paesi come la Cina e la Russia hanno incrementato significativamente le loro riserve auree, contribuendo al rally dell'oro nel 2024.
Questi acquisti, guidati da politiche economiche strategiche, sono stati determinanti per spingere la domanda globale di oro.
Secondo il World Gold Council, nel 2024 le banche centrali hanno acquistato oltre 1.200 tonnellate di oro, stabilendo un nuovo record annuale.
Questi acquisti sono stati un chiaro segnale della volontà di diversificare le riserve valutarie in un contesto di crescente incertezza nei mercati finanziari internazionali.
Il comportamento di questi grandi attori del mercato aureo, che vedono nell'oro un valido strumento di protezione contro i rischi valutari e l'inflazione, ha avuto un effetto domino, stimolando la domanda anche da parte di investitori privati e istituzionali.
Il fatto che le banche centrali abbiano accumulato oro in grandi quantità ha contribuito a creare un'atmosfera di fiducia nei confronti del metallo, rendendolo ancora più appetibile per gli altri attori del mercato.
Oltre agli altri fattori già menzionati, un altro elemento che ha contribuito a tali fluttuazioni dell'oro nel 2024 è stata l'inflazione elevata in molte economie avanzate.
L'oro, come detto, è da sempre considerato una protezione naturale contro l'inflazione e ha beneficiato delle preoccupazioni relative all'aumento dei prezzi dei beni e servizi, soprattutto nelle economie più sviluppate, dove l'inflazione stessa ha superato i target fissati dalle banche centrali.
Gli investitori, preoccupati dal fatto che l'inflazione erodesse il potere d'acquisto della moneta, si sono riversati sull'oro, che storicamente ha mantenuto il suo valore in contesti inflazionistici.
Anche le incertezze legate alla possibile dislocazione delle catene di approvvigionamento e la crescita del debito globale hanno spinto l'oro verso l'alto, alimentando la percezione che l'oro potesse essere una delle scelte più sicure in tempi di instabilità economica.
Tutti questi drivers sono responsabili della crescita sproporzionata della domanda e del conseguente prezzo dell'oro, che però, come affermato poc'anzi, per Alfa costituisce una questione meritevole di attenzione.

La Società si affida all'acquisto dell'oro da un unico canale di approvvigionamento.
Il già menzionato mercato estero è stato abbandonato a causa dei fattori sopra esaminati, lasciando posto completamente alla fornitura dal territorio nazionale.
La sola traccia rimasta di acquisto di oro è rappresentata dal riacquisto, da parte di Alfa, degli sfridi d'oro provenienti dalla società controllata con sede in Repubblica Dominicana, la quale acquista dalla controllante, li lavora per la vendita finale e rivende i veri e propri "scarti" della raffinazione ad Alfa.
A quest'ultima non resta che reinserire quest'oro c.d. "di calo" nel ciclo produttivo aziendale assieme a materiale della stessa tipologia.
Per quanto riguarda la restante parte della sfera di fornitura, questa è convogliata, come preannunciato, in due fornitori.
Relativamente al primo, trattasi di un grande fornitore di riferimento nazionale che vende un quantitativo d'oro prezzato alla data di richiesta della materia prima da parte di Alfa, la quale viene denominata data di "fixing", emettendo una vera e propria fattura.
Tuttavia, essa costituisce una vendita provvisoria in quanto il prezzo dell'oro, nell'intervallo di tempo compreso tra la data di fixing ed il momento della vera e propria fatturazione alla consegna, subirà un'oscillazione.
In base alla sua curva andamentale, il fornitore adeguerà il proprio prezzo di vendita che, se più alto, vedrà l'emissione di una nuova fattura ad integrazione di quella emessa nel giorno di fixing o, al contrario, nel caso in cui il prezzo dell'oro avesse subito un ribasso, una nota di credito a storno parziale della fattura emessa nel giorno di fixing.
Inoltre, la vendita avviene in valuta dollaro USD, che segue la stessa logica di riferimento del prezzo dell'oro.
Ecco che si comprende da qui l'importanza della fluttuazione non solo del prezzo della materia, ma anche di quello della moneta, nominato ad inizio capitolo.
Il secondo fornitore, invece, è costituito dalla banca, la quale mette in pratica il c.d. "prestito d'uso".
Il *Prestito d'uso d'oro* è un contratto finanziario atipico che non può essere classificato come un tipico strumento di apertura di credito in conto corrente, come previsto dalla normativa che regola i contratti di finanziamento tradizionali, in particolare quelli riservati alla clientela che non è qualificata come consumatore ai sensi dell'articolo 33 del Decreto Legislativo 206/05 (Codice del Consumo). In altre parole, il Prestito d'uso d'oro si distingue da forme di credito più tradizionali e viene utilizzato in un contesto

specifico e altamente specializzato, che riguarda il settore dell'oro come materia prima.
Con il prestito d'uso d'oro, la banca mette a disposizione del cliente una quantità di oro in forma fisica, generalmente sotto forma di lingotti o barre standard.
L'oro viene consegnato materialmente al cliente, con la possibilità di essere utilizzato in una o più occasioni, anche in maniera rotativa.
Tuttavia, tale utilizzo è vincolato al rispetto di un limite massimo di controvalore in euro, che è stabilito al momento della stipula del contratto.
Questo limite rappresenta l'importo massimo che il cliente può ottenere sotto forma di oro prestato, e viene determinato in base al valore dell'oro al momento della stipula del contratto.
Una delle caratteristiche principali di questo tipo di prestito è che il cliente ha due opzioni per adempiere al rimborso, a seconda delle modalità concordate nel contratto.
La prima opzione prevede la restituzione dell'oro fisico ricevuto, con la stessa quantità di oro prestato, e la restituzione avviene a rischio e spese del cliente, presso le casse della banca.
È fondamentale che l'oro restituito sia certificato da un banco metalli riconosciuto a livello internazionale.
La seconda opzione consente al cliente di acquistare l'oro ricevuto, con un preavviso di due giorni lavorativi, al prezzo determinato utilizzando uno dei due criteri alternativi: il prezzo dell'oro quotato ad uno dei due fixing del prezzo dell'oro del giorno successivo alla ricezione della richiesta di acquisto dell'oro da parte del cliente, maggiorato della commissione applicata e degli oneri relativi al tipo di metallo e alla sua allocazione; il prezzo di mercato dell'oro concordato con la banca.
In entrambi i casi, la proprietà dell'oro rimane in capo alla banca fino a quando il cliente non esercita l'opzione di acquisto, il che rappresenta un aspetto fondamentale della struttura del prestito.
Questo implica che il cliente non acquisisca la proprietà dell'oro fino a quando non avviene l'acquisto definitivo, il che differenzia il prestito d'uso d'oro da altre forme di prestito, dove la proprietà del bene oggetto del prestito può essere trasferita immediatamente al cliente.
Un aspetto centrale di questa operazione è la finalità del prestito, che è indirizzata principalmente all'approvvigionamento di materia prima destinata alla lavorazione, consentendo alle aziende di accedere all'oro senza impiegare capitali propri.

Questo tipo di prestito rappresenta quindi una soluzione finanziaria particolarmente vantaggiosa per Alfa, in quanto offre la possibilità di ottenere l'oro necessario per la produzione senza dover investire somme ingenti in capitale proprio.
Il prestito d'uso d'oro può essere stipulato con due modalità principali: a scadenza o a revoca.
Nel caso del prestito d'uso a revoca, la banca concede al cliente un affidamento in oro su base rotativa, che rimane valido fino alla revoca da parte della banca stessa.
Questo tipo di prestito ha una durata che si rinnova automaticamente di trimestre in trimestre, salvo che il cliente non proceda al rimborso dell'affidamento.
La natura rotativa del prestito permette al cliente di utilizzare l'oro prestato in modo flessibile, in linea con le proprie necessità produttive, con la condizione che l'affidamento venga rinnovato periodicamente.
Il prestito d'uso a scadenza si differenzia per la sua durata definita.
In questo caso, il prestito di oro viene concesso per un periodo determinato, con una durata massima che può arrivare fino a 18 mesi meno un giorno.
Al termine di questo periodo, il cliente è obbligato a restituire l'oro ricevuto o ad acquistarlo, come previsto dal contratto.
Questa modalità si adatta a chi ha esigenze di approvvigionamento di oro per un periodo specifico, magari per progetti di produzione a lungo termine, ma senza la necessità di un affidamento continuo e rotativo, ma non è il caso di Alfa.
Come ogni strumento finanziario, anche il prestito d'uso d'oro comporta alcuni rischi, che devono essere attentamente valutati sia dalle banche che dai clienti.
Tra i principali rischi legati a questa operazione vi sono: la variazione in senso sfavorevole delle condizioni economiche, come i tassi di interesse, le commissioni e le spese, le quali possono variare nel corso del periodo di validità del contratto.
Questi cambiamenti possono influire sui costi complessivi dell'operazione e rendere il rimborso meno conveniente per il cliente.
Il già citato rischio di oscillazione del tasso di cambio, il quale si applica alla componente interessi del prestito, qualora il rimborso venga effettuato con la restituzione dell'oro fisico.
In questo caso, il valore dell'oro prestato viene regolato in base al tasso di cambio applicabile al momento della liquidazione degli interessi, il che potrebbe comportare una perdita o un guadagno per il cliente, a seconda delle fluttuazioni del cambio.

In conclusione, il prestito d'uso d'oro si configura come uno strumento finanziario particolarmente utile per le aziende che operano nel settore della lavorazione dell'oro e dei metalli preziosi, consentendo loro di accedere a materie prime senza impiegare capitale proprio. Tuttavia, come per ogni operazione finanziaria, è necessario che le parti coinvolte valutino con attenzione i rischi legati alla variabilità delle condizioni economiche e alle possibili fluttuazioni dei prezzi dell'oro e delle valute.

Fatte queste considerazioni sull'azienda oggetto di analisi e aver esaminato il quadro generale di riferimento, il core business e le principali criticità legate al settore, è ora fondamentale focalizzarsi sull'importante ruolo svolto dall'organo di controllo e dal revisore legale.

Questi organi, in qualità di strumenti di garanzia della trasparenza e della correttezza gestionale, abbiamo visto come siano chiamati a monitorare costantemente la salute finanziaria dell'azienda, intervenendo tempestivamente per intercettare segnali di pre-crisi, ove presenti.

Ora si osserverà come queste pratiche di controllo siano state implementate e come, attraverso un'attenta analisi dei dati e dei processi aziendali, possano contribuire a prevenire situazioni di difficoltà, garantendo così la stabilità a lungo termine dell'impresa.

La revisione della società Alfa, condotta da una società di revisione, è stata un processo mirato, oltre alla vera e propria attività di revisione, a intercettare tempestivamente eventuali segnali di crisi aziendale e a verificare l'adeguatezza degli assetti organizzativi e gestionali.

L'attività di controllo ha preso avvio con un incontro preliminare con il collegio sindacale e con il consiglio di amministrazione della società, durante il quale sono state discusse le dinamiche generali che influenzano l'azienda, a partire dalla gestione e dai saldi dell'esercizio precedente.

Dopo un'attenta analisi dei dati finanziari, e in particolare dei flussi aziendali legati agli andamenti di mercato (ad esempio l'effetto del prezzo dell'oro e dei tassi di cambio, nominati precedentementi) e delle condizioni legate al gruppo, si è provveduto a confermare che le relazioni con la controllata caraibica, sotto il controllo di un'altra società di revisione del medesimo network, non presentassero problematiche di rilievo.

La collaborazione con la società di revisione della controllata ha facilitato un confronto rapido e proficuo, permettendo di operare su una base di dati condivisi.

Una volta ottenute queste prime conferme, è stata avviata la vera e propria indagine finalizzata a individuare segnali di un'eventuale crisi economica.
La prima attività di controllo ha riguardato il ricalcolo degli indici di crisi, come indicato nel terzo capitolo del documento di riferimento.
In questa fase, si è proceduto a esaminare scrupolosamente i vari indicatori, partendo dai debiti verso i dipendenti.
Successivamente, è stata confermata la regolarità nei pagamenti verso i fornitori, con nessun debito scaduto, e si è rilevata una situazione finanziaria stabile rispetto alle esposizioni bancarie e verso altri intermediari. In particolare, è stato verificato che i debiti verso enti pubblici qualificati, come INPS, INAIL e Agenzia delle Entrate, fossero regolarmente adempiuti. Un altro aspetto fondamentale del controllo ha riguardato l'analisi del debito IVA, il quale non presentava scadenze non rispettate, anche grazie al fatto che la società è configurata come esportatore abituale, con un volume di affari estero non imponibile superiore al 10% dell'ammontare dell'IVA rettificata dell'anno precedente.
A supporto di tale ricalcolo, sono stati eseguiti controlli trimestrali sulla regolare della tenuta della contabilità, che hanno incluso il quarto trimestre del 2024.
Anche in questa fase, non sono emerse lacune significative dal punto di vista amministrativo, contabile o fiscale.
Il secondo strumento utilizzato dalla società di revisione è stato l'applicazione di una check-list operativa, sulla base dei modelli visti nel terzo capitolo.
Quest'ultima ha avuto l'obiettivo di verificare l'adeguatezza delle misure e degli assetti gestionali per monitorare la tempestiva rilevazione di eventuali segnali di crisi.
Per tale scopo, sono stati esaminati vari strumenti di pianificazione e monitoraggio finanziario già in uso dalla società, come il budget triennale per il periodo 2024-2026 e le previsioni forecast aggiornate al 31 dicembre 2024.
In particolare, è stato appurato che la società si avvale di un file excel che prevede una pianificazione della liquidità su 16 settimane, con una stima estesa a 32 settimane.
Tale strumento permette di monitorare con precisione l'evoluzione dei flussi di cassa, legati in particolare agli acquisti di oro e alle relative scadenze di pagamento (circa 90 giorni) e di incasso (circa 60 giorni, inclusi gli incassi derivanti dalla controllata caraibica).
Inoltre, il file excel consente di visualizzare gli impegni a medio e lungo termine,

evidenziando tempestivamente eventuali necessità di correzioni.
A supporto della pianificazione e per una visione d'insieme, è stato predisposto un cruscotto direzionale settimanale che fornisce informazioni dettagliate sulle vendite, i margini e la posizione finanziaria aggiornata, includendo anche gli affidamenti bancari.
La Società prepara anche due report infrannuali, al 30 giugno e al 30 settembre, che vengono utilizzati per monitorare l'andamento economico-finanziario.
In prospettiva, la Società ha in programma di rafforzare ulteriormente la propria struttura amministrativa, con l'introduzione di chiusure mensili e, sulla base di quanto suggerito dalla collaborazione tra i revisori e i sindaci, la predisposizione di un budget mensilizzato per il 2025, il quale può restituire informazioni più affidabili e stime più precise.
Questo consentirà di ottenere una visione ancora più puntuale e accurata della situazione economica e finanziaria di Alfa.
Per quanto riguarda la gestione dei debiti, l'indagine ha riguardato vari aspetti critici, come l'evidenza dei debiti con scadenza entro i 12 mesi, i flussi di cassa necessari per coprire gli impegni mensili e la verifica di eventuali debiti scaduti o superamento dei limiti di fido bancario; tuttavia, il test ha dato esito negativo sulla presenza di eventuali warnings.
Si è inoltre proceduto a verificare che non ci fossero operazioni straordinarie per far fronte agli impegni, come vendite di immobilizzazioni o nuovi finanziamenti, e che i covenants bancari fossero stati rispettati.
Non sono emerse problematiche rilevanti in questo ambito, né sono stati necessari aggiornamenti sui termini di scadenza o richieste di waiver, in quanto non erano presenti covenants.
Infine, è stata verificata l'esistenza di una procedura "rolling" di aggiornamento delle previsioni finanziarie, che tuttavia è risultata essere limitata a un budget triennale anziché a previsioni mensili o trimestrali, come è stato consigliato.
Non sono stati riscontrati debiti per retribuzioni scadute, né debiti verso fornitori superiori a 90 giorni o verso banche/finanziatori scaduti oltre i 60 giorni.
Inoltre, non sono stati rilevati superamenti dei limiti dei fidi bancari e non sono giunte comunicazioni da parte degli enti previdenziali o fiscali relativi a debiti scaduti.
In sintesi, la società di revisione ha svolto un'accurata e dettagliata attività di controllo, che ha permesso di confermare la regolarità delle principali voci finanziarie e di debito, e

ha assicurato che gli assetti organizzativi e le misure preventive fossero adeguate a monitorare e affrontare tempestivamente eventuali segnali di crisi.
La collaborazione con il collegio sindacale, il consiglio di amministrazione e la società di revisione della controllata caraibica ha permesso di mantenere una visione chiara e condivisa della situazione aziendale, facilitando così l'adozione di correttivi tempestivi e mirati.

Conclusioni

Le conclusioni di questo elaborato evidenziano come gli strumenti di governance, i controlli interni e la gestione della crisi aziendale rappresentino elementi fondamentali per garantire un alto grado di affidabilità nelle informazioni economiche e finanziarie fornite dalle imprese, in particolare attraverso la revisione e la verifica dei bilanci.

Come è stato analizzato nel corso del lavoro, il ruolo degli organi di controllo, in particolare il collegio sindacale e il revisore legale, è essenziale per garantire la trasparenza e l'integrità dei bilanci aziendali, nonché per prevenire potenziali situazioni di crisi che potrebbero compromettere la stabilità economica e finanziaria dell'impresa.

L'introduzione del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza ha significativamente accresciuto l'importanza di questi organi, imponendo l'obbligo di nomina dell'organo di controllo in determinate circostanze.

Questa novità normativa si inserisce in un quadro di maggiore responsabilizzazione delle imprese nei confronti dei propri stakeholder, inclusi investitori, creditori, dipendenti e autorità di controllo, che necessitano di informazioni accurate e tempestive per prendere decisioni informate.

Gli organi di controllo, attraverso la loro attività di vigilanza e verifica, hanno il compito di garantire che le pratiche aziendali siano conformi alle normative e che i bilanci rappresentino fedelmente la situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa.

Il processo di controllo non si limita a una mera verifica formale dei dati contabili, ma si estende alla valutazione della solidità degli assetti aziendali e alla capacità dell'impresa di affrontare potenziali difficoltà finanziarie.

Questo approccio integrato è fondamentale non solo per prevenire il dissesto, ma anche per migliorare la qualità dell'informazione contabile.

In tal modo, gli organi di controllo contribuiscono in modo significativo alla costruzione di una cultura della trasparenza e della responsabilità, riducendo l'incertezza e incrementando la fiducia da parte degli utilizzatori esterni dei bilanci.

Inoltre, l'adozione di modelli di governance adeguati, come il Modello 231, diventa uno strumento essenziale per prevenire il rischio di commissione di reati e per garantire che le pratiche aziendali siano allineate ai principi di legalità e correttezza.

L'implementazione di questi modelli contribuisce a una gestione più efficace dei rischi e a una maggiore consapevolezza dei doveri aziendali, rafforzando ulteriormente

l'affidabilità delle informazioni economiche. Così facendo, le imprese non solo proteggono se stesse dai potenziali danni derivanti da reati o inadempimenti, ma assicurano anche agli stakeholder una maggiore fiducia nella veridicità delle informazioni economiche presentate nei bilanci.

Nel contesto del monitoraggio e della gestione della crisi, il controllo sugli "adeguati assetti" rappresenta un altro pilastro fondamentale.

Le verifiche periodiche sugli assetti aziendali, con l'ausilio di checklist specifiche, permettono di individuare tempestivamente segnali di difficoltà o di squilibrio, che potrebbero portare a una crisi economica o finanziaria.

L'analisi degli indicatori di crisi, attraverso un sistema di alert strutturato, consente agli organi di controllo e agli amministratori di prendere misure correttive prima che la situazione diventi irreversibile, proteggendo così gli interessi degli stakeholder e preservando la continuità aziendale.

La tempestiva attivazione di interventi correttivi non solo evita il deterioramento della situazione finanziaria dell'impresa, ma permette anche di mantenere alta la qualità delle informazioni economiche, poiché ogni segnale di crisi viene affrontato con un approccio analitico e preventivo.

Allo stesso tempo, la "composizione negoziata" come alternativa alla crisi d'impresa, insieme ad altre soluzioni di ristrutturazione del debito, consente di affrontare situazioni difficili in modo strutturato e controllato, senza compromettere la trasparenza delle informazioni finanziarie.

Tali soluzioni offrono alle imprese la possibilità di rinegoziare i propri impegni finanziari con creditori e altre controparti, riducendo l'impatto di una possibile insolvenza.

La gestione di queste procedure, in combinazione con il monitoraggio degli assetti aziendali, assicura che l'impresa possa continuare a operare in modo sostenibile e con un livello di affidabilità elevato per gli utilizzatori dei bilanci.

Nel complesso, il lavoro svolto all'interno di questa tesi dimostra come la governance aziendale e il controllo sugli assetti, attraverso un monitoraggio continuo dei segnali di crisi e l'adozione di misure preventive, siano strumenti fondamentali per garantire un alto grado di affidabilità dei bilanci aziendali.

In un contesto economico in continua evoluzione, dove la trasparenza e la correttezza delle informazioni sono essenziali per il buon funzionamento del mercato e per la

protezione degli interessi degli stakeholder, è fondamentale che le imprese siano sottoposte a verifiche regolari da parte degli organi di controllo.
Questo non solo assicura una maggiore precisione nella misurazione e nella valutazione della situazione economica dell'impresa, ma fortifica anche l'informazione economico-finanziaria, rendendo i bilanci un punto di riferimento affidabile per tutti gli utilizzatori esterni.
Infine, la combinazione di una solida struttura di governance, un attento controllo sugli assetti aziendali e la gestione tempestiva della crisi non solo previene il rischio di disastro economico, ma contribuisce a creare un ambiente aziendale più stabile, resiliente e trasparente.
In questo modo, gli organi di controllo svolgono una funzione cruciale nel rafforzare la fiducia nei bilanci aziendali, promuovendo la responsabilità sociale e finanziaria delle imprese e, di conseguenza, rafforzando la stabilità dell'intero sistema economico.

Bibliografia

ASSIREVI, Documento di ricerca (2024). «L'OBBLIGO DI SEGNALAZIONE DA PARTE DEL REVISORE DI SITUAZIONI DI CRISI E INSOLVENZA AI SENSI DELL'ART. 25-OCTIES CCII MODIFICATO DAL D.LGS. N. 136/2024 ("CORRETTIVO TER")». *Assirevi, 1-18.* https://www.assirevi.com/.

Bauco, C., De Luca, R., Lucido, N., Pagani A., Fondazione Nazionale dei Commercialisti, Documento di ricerca (2023). «ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: CHECK-LIST OPERATIVE». *Fondazione Nazionale dei Commercialisti, 1-14.* https://www.fondazionenazionalecommercialisti.it/.

Cuomo, S. (2023). «Revisore SRL: obbligo di nomina nel 2023». *Informazione Fiscale,* 1-3. https://www.informazionefiscale.it.

Dal Porto, F. (2022). «Gli strumenti per l'anticipata emersione della crisi». *Euroconference News,* 1-3. https://www.ecnews.it.

Dal Porto, F. (2022). «Il concordato minore nel nuovo codice della crisi». *Euroconference News,* 1-4. https://www.ecnews.it.

Dal Porto, F. (2022). «Il nuovo Codice della Crisi e gli adeguati assetti organizzativi». *Euroconference News,* 1-3. https://www.ecnews.it.

Dal Porto, F. (2022). «I presupposti oggettivi della composizione negoziata: l'insolvenza reversibile». *Euroconference News,* 1-3. https://www.ecnews.it.

De Medio, E. (2024). «L'azione revocatoria ordinaria del curatore nel Codice della crisi». *Euroconference News,* 1-6. https://www.ecnews.it.

Ferrajoli, L. (2023). «Gli accordi di ristrutturazione dei debiti nel CCII». *Euroconference News,* 1.
https://www.ecnews.it.

Giommoni, F. (2023). «Crisi di impresa: la ristrutturazione dei finanziamenti con garanzia di Mediocredito Centrale». *Euroconference News,* 1-5.
https://www.ecnews.it.

Gulmini, M. (2024). «Implicazioni gestionali derivanti dall'articolo 3 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza». *Euroconference News,* 1-2.
https://www.ecnews.it.

Landuzzi, F. (2022). «Amministratori, deleghe e assetti organizzativi adeguati». *Euroconference News,* 1-2.
https://www.ecnews.it.

Landuzzi, F., Ancarani, G. L. (2024). «Obbligo di segnalazione della crisi anche per il revisore legale». *Euroconference News,* 1-2.
https://www.ecnews.it.

Landuzzi, F., Ancarani, G. L. (2024). «Prende forma la modifica della responsabilità dei sindaci». *Euroconference News,* 1-2.
https://www.ecnews.it.

Martinelli, G., Rogolino, M. (2022). «Le responsabilità civili e fiscali degli amministratori e dei revisori degli enti del terzo settore». *Euroconference News,* 1-3.
https://www.ecnews.it.

Mazzola, L. (2023). «La responsabilità degli amministratori e le azioni esperibili nei loro confronti». *Euroconference News,* 1-2.
https://www.ecnews.it.

Monzeglio, E. (2022). «Adeguati assetti: spunti di riflessione per amministratori e organi

di controllo». *Euroconference News,* 1-3.
https://www.ecnews.it.

Monzeglio, E. (2022). «Centralità dei sindaci nella tempestiva emersione della crisi d'impresa». *Euroconference News,* 1-3.
https://www.ecnews.it.

Monzeglio, E. (2022). «Non può essere nominato sindaco il socio dello studio di consulenza». *Euroconference News,* 1-3.
https://www.ecnews.it.

Morelli, M. A., Di Gialluca, A. (2024). «Adeguati assetti: le indicazioni delle norme di comportamento del collegio sindacale del CNDCEC». *Fiscalfocus,* 1-3.
https://www.fiscal-focus.it.

Onori, A. (2024). «Modello di Organizzazione e Gestione 231/2001: la costruzione di un Modello esimente». *Euroconference News,* 1-3.
https://www.ecnews.it.

Onori, A. (2023). «Modello organizzativo 231: le fasi di costruzione». *Euroconference News,* 1-2.
https://www.ecnews.it.

Onori, A. (2023). «Modello organizzativo 231: l'Organo di Vigilanza». *Euroconference News,* 1-2.
https://www.ecnews.it.

Redazione (2024). «Differenze tra accordo di ristrutturazione dei debiti e piano di risanamento». *Fisco e Tasse,* 1-3.
https://www.fiscoetasse.com/.

Redazione (2024). «I doveri dell'imprenditore in crisi». *Fisco e Tasse,* 1-2.
https://www.fiscoetasse.com/.

Redazione (2024). «In G.U. il D.Lgs. 13/9/2024, n. 136, correttivo del Codice della crisi d'impresa». *Euroconference News,* 1-2.
https://www.ecnews.it.

Redazione (2024). «Monitoraggio degli indizi di crisi aziendale». *Fisco e Tasse,* 1-3.
https://www.fiscoetasse.com/.

Redazione (2024). «Obblighi di sindaci e revisori nella prevenzione e gestione della crisi». *Fisco e Tasse,* 1-6.
https://www.fiscoetasse.com/.

Sangiovanni, V. (2023). «Le segnalazioni dell'organo di controllo nel Codice della crisi». *Euroconference News,* 1-9.
https://www.ecnews.it.

Silla, A. (2022). «Le nuove responsabilità degli amministratori, dei sindaci e dei revisori». *Euroconference News,* 1-4.
https://www.ecnews.it.

Sitografia

«Procedura Composizione Negoziata della Crisi».
https://www.bo.camcom.gov.it/it/tutela-del-mercato/procedura-composizione-negoziata-crisi-dimpresa.