

PARTE PRIMA
ASSETTI ORGANIZZATIVI



La mappa dei ruoli e i compiti degli attori della governance societaria in situazione di going concern

1

di Patrizia Riva

SOMMARIO

- 1.1** La centralità degli “assetti organizzativi” e della Corporate Governance per la generalità delle imprese alla luce del Codice della crisi e dell’insolvenza
- 1.2** Gli “assetti organizzativi” quale cardine del successo sostenibile alla luce del Codice di Corporate Governance 2020. Un benchmark di riferimento
- 1.3** Mappa dei ruoli degli attori della governance aziendale in situazione di *going concern*
- 1.4** Il Consiglio di Amministrazione, gli Amministratori indipendenti (AI) e i Comitati (CCR, CN, CR, CPC)
- 1.5** Gli organi di controllo societario: Collegio Sindacale o sindaco unico
- 1.6** I revisori
- 1.7** L’*Internal Auditor* (IA) e il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei Rischi (SCI o SCIR)
- 1.8** Il Chief Executive Officer (CEO), il Dirigente Preposto (DP) e i Dirigenti responsabili dell’amministrazione e del controllo di gestione (*Top Management*)
- 1.9** L’Organismo di Vigilanza (OdV)
- 1.10** L’*Investor Relator* o *Investor Relations Manager* (IR o IRM)
- 1.11** Le Autorità pubbliche (Consob, Banca d’Italia, Isvap, ecc.)
- 1.12** I creditori pubblici qualificati

1.1 La centralità degli “assetti organizzativi” e della Corporate Governance per la generalità delle imprese alla luce del Codice della Crisi e dell’Insolvenza

Le modifiche al codice civile introdotte dal D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, in attuazione della legge delega 19 ottobre 2017, n. 155, ossia dal nuovo Codice della crisi e dell’insolvenza (di seguito anche CCI), hanno dato nuova evidenza al tema degli “assetti organizzativi” per tutte le imprese comprese quelle di medie e piccole dimensioni. È necessario precisare che con il Decreto Legge 8.4.2020 numero 23 (non ancora convertito in legge alla data di pubblicazione del volume) è stato previsto (all’art. 5) il differimento dell’entrata in vigore del Codice della Crisi d’Impresa e dell’Insolvenza alla data del 1 settembre 2021. Il rinvio non riguarda però le norme del CCI già entrate in vigore ai sensi dell’art. 389, comma 2 CCI ossia tutte le modifiche al Codice Civile in tema di assetti organizzativi oggetto di analisi nel presente volume. La relazione tecnica al Decreto Legge 23/2020 (altrimenti denominato “Decreto Liquidità”) ha dato conto delle ragioni del rinvio individuate in via principale nella nota situazione di emergenza sanitaria “Covid19” che ha interessato l’intero territorio nazionale e che costituisce il vero e proprio presupposto della legislazione emergenziale stessa¹. La modifica che ha interessato l’articolo 2086 c.c., in forza del tenore degli articoli 375 e 377 del CCI, ha imposto infatti che l’imprenditore che operi in forma societaria o collettiva “ha il *dovere* di istituire un *assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato* alla natura e alle dimensioni dell’impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell’impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l’adozione e l’attuazione di uno degli strumenti previsti dall’ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”. È opportuno notare che anche da un punto di vista letterale l’art. 375 CCI, «Assetti organizzativi dell’impresa», dispone che la rubrica dell’art. 2086 c.c. («Direzione e gerarchia nell’impresa») venga rinominata in «Gestione dell’impresa», espressione maggiormente evocativa della necessità di un approccio al tema degli assetti ispirato ai temi più strettamente economico-aziendali.

¹ La relazione tecnica al Decreto Legge 23/2020 (altrimenti denominato “Decreto Liquidità”) ha inoltre evidenziato tra le ragioni del rinvio dell’entrata in vigore di diciotto mesi la necessità di garantire la certezza del diritto, con riferimento alla piena applicazione della riforma della disciplina della gestione della crisi e dell’insolvenza, permettendo, da un lato, a tutti i soggetti coinvolti di continuare ad operare secondo prassi già consolidate senza dubbi interpretativi e procedurali, e, dall’altro lato, al sistema economico di tornare – superata la fase più acuta dell’epidemia – alla normalità quotidiana, rendendolo così in grado di sopportare le conseguenze delle modifiche legislative introdotte dal Codice.

L'obbligo di dotarsi di *adeguati assetti organizzativi* è poi a chiare lettere ribadito nell'articolo 3 del CCI che enuncia i “Doveri del debitore” nell'ambito della regolazione delle situazioni di crisi per l'imprenditore collettivo. È il caso di evidenziare che in questa stessa sede è estesa la necessità di adottare *misure idonee* alla rilevazione tempestiva delle situazioni di crisi anche agli imprenditori individuali, con ciò ponendo in evidenza che l'attenzione del Legislatore è tutta concentrata su elementi sostanziali ossia sulla necessità di dotare qualsiasi realtà aziendale di “sensori” e di modalità di gestione utili e appropriate a prescindere dalle dimensioni, dalla forma giuridica e dall'articolazione più o meno complessa della composizione proprietaria.

Una *corporate governance*² adeguata è considerata condizione necessaria per il mantenimento della azienda in situazione di *going concern* in quanto permette l'individuazione e la gestione più consapevole dei rischi che strutturalmente caratterizzano il contesto aziendale, così che gli stessi siano compresi in modo tempestivo cercando di prevenire e se necessario affrontare i fattori di crisi³. Ancora di più, a norma del c. 1 dell'art. 12 CCI, l'esistenza di *obblighi organizzativi* posti a carico dell'imprenditore è essa stessa definita come uno “strumento di allerta” o *early warning tool* proprio perchè permette il monitoraggio continuo della salute aziendale e l'intervento a tutela della stessa quando le alternative strategiche possibili sono ancora potenzialmente molteplici.

Si è in proposito autorevolmente affermato che la più grossa novità del CCI, timidamente affacciata in precedenza e ora affermata a chiare lettere, è rappresentata proprio dal fatto che non può più pensarsi ragionevolmente

² L'etimologia del termine *governance* non è del tutto chiara: secondo alcuni il termine deriva dal sanscrito *kubara* che significa “timone”; altri ne riconducono l'origine al greco *kubernan* ossia “reggere il timone” o al latino *gubernare* vale a dire “condurre la nave”. Indipendentemente dalla derivazione etimologica, il significato appare intuibile: la *governance* applicata all'impresa da cui il termine “*corporate*” attiene a quel sistema di regole ed istituzioni che consentono ed indirizzano l'attività imprenditoriale. La *corporate governance*, dunque, è tutto quell'insieme di regole e strutture organizzative che stanno alla base di un corretto governo societario, inteso come compensazione degli interessi – a volte divergenti – degli stakeholders, ovvero di chiunque detiene interessi nella società.

³ Il protocollo organizzativo richiesto dall'art. 2086 c.c. attinge alla natura eminentemente organizzativa di ogni realtà aziendale (art. 2555 c.c.), e, più in generale, di ogni attività imprenditoriale (art. 2082 c.c.), di cui il rischio rappresenta un elemento consustanziale che gli assetti sono diretti non già a prevenire – come avviene per il rischio estremo di commissione dei reati nel sistema della 231 e per quello, comunque patologico, di perdita della continuità aziendale –, bensì a gestire efficacemente, sul presupposto di una sua sistematica assunzione, inscindibilmente (e fisiologicamente) correlata alle prospettive di rendimento che connotano l'impresa collettiva. Così G. PARISI, *L'adeguato assetto organizzativo e il rafforzamento degli obblighi e dei doveri dell'organo amministrativo e di controllo dopo la D.Lgs. 14/2019*, www.osservatorio-oci.org.

che l'attività imprenditoriale, di qualunque dimensione essa sia, possa essere gestita come in passato⁴. Alla luce dei criteri di modifica del codice civile, che la legge di riforma ha dettato, si deve fare posto ad una nuova concezione di gestore dell'impresa (e di controllore di essa): solo tale modifica consentirà di rendere competitive le aziende a livello europeo e mondiale e di superare il record di “nascite e morti” di imprese nel brevissimo periodo, tipico della situazione imprenditoriale italiana, e permetterà di superare un fenomeno quale quello del passaggio generazionale, nell'ambito di una realtà per molti aspetti di piccola o micro impresa, caratterizzata da una alta percentuale di “famigliarità” del capitale. Come già da più parti richiamato, quindi, quello preteso dal Legislatore è un importante cambiamento culturale specialmente per le imprese di minori dimensioni⁵. Queste ultime realtà sono spesso caratterizzate da una confusione tra il destino dell'azienda e quello della famiglia, una abitudine all'assunzione di decisioni e alla pianificazione di interventi – anche straordinari – senza una strumentazione informativa adeguata e robusta, una scarsa attenzione ai meccanismi di governo d'impresa, spesso valutati quali inutili vincoli invece che indispensabili presidi, e dalla conseguente assenza di una dinamica dialettica interna con i soggetti professionali preposti al controllo e alla vigilanza.

Viene a delinearsi per tutte le imprese collettive un protocollo organizzativo di carattere generale, destinato ovviamente a variare a seconda della natura e delle dimensioni dell'impresa e la cui attuazione viene affidata agli amministratori, in capo ai quali grava la relativa responsabilità⁶. Sulla base delle nuove indicazioni di legge si presenta rafforzato proprio il sistema dei doveri delle funzioni di *governance*. L'intervento legislativo comporta un ripensamento degli assetti organizzativi – ma anche contabili e amministrativi – in un numero cospicuo di realtà. In particolare, l'articolato da un lato richiama e rimarca la rilevanza di compiti e doveri già previsti dal codice civile e dalle norme di comportamento emanate degli organismi professionali e, dall'altro, enfatizza il ruolo di alcuni attori estendendo l'ambito di applicazione che ne prevede la presenza in realtà sino ad oggi toccate solo marginalmente dai

⁴ Così A. PALUCHOWSKI, nella Prefazione al fascicolo VI “*I nuovi compiti degli organi sociali*”, a cura di P. RIVA, nella collana “Crisi d'impresa” a cura di A. DANOVÌ, G. ACCIARO, Il Sole 24 Ore, aprile 2019.

⁵ Si vedano: fascicolo I “*Le novità del Codice*” e fascicolo II “*Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi*”, nella collana “Crisi d'impresa” a cura di A. DANOVÌ, G. ACCIARO, Il Sole 24 ore, 2019; P. RIVA, R. PROVASI, *An overview Italian companies and the financial and economic crisis: a cultural revolution*, in Int. J. Economics and Business Research, Vol. 7, No. 4, 2014.

⁶ G. PARISI, *op. cit.*

temi della *governance*. In particolare, ha senz'altro portata rivoluzionaria la valorizzazione della funzione di vigilanza societaria con l'allargamento, come si vedrà meglio *infra*, della platea degli enti societari obbligati a forme legali di controllo. Inoltre sono riconosciuti a certi soggetti interni ed esterni nuovi poteri, quali appunto quello dell'attivazione di specifiche procedure di allerta o *early warning* in caso di rilevazione di indicatori della crisi, e, parallelamente, sono imposte ai medesimi nuove responsabilità. Infine, sono introdotti *tout court* nuovi organismi con ambiti di intervento precisi il cui compito è negli intenti finalizzato alla emersione anticipata della crisi e alla sua gestione e che, nei fatti, vengono ad assumere un ruolo diretto di influenza della *governance* societaria.

1.2 Gli “assetti organizzativi” quale cardine del successo sostenibile alla luce del Codice di Corporate Governance 2020. Un benchmark di riferimento

Il Comitato per la Corporate Governance, composto da esponenti di vertice delle società quotate e delle società di gestione del risparmio, nonché da rappresentanti degli enti promotori (ABI, ANIA, Assogestioni, Assonime, Borsa Italiana e Confindustria)⁷ e da un gruppo di esperti⁸, ha approvato e diffuso mediante pubblicazione sul sito di Borsa Italiana il 31 gennaio 2020, il **Nuovo Codice di Corporate Governance**. La nuova edizione del Codice è il frutto del confronto del Comitato con le società quotate e nasce da un'attenta analisi delle evoluzioni internazionali in materia di governo societario e dagli esiti del monitoraggio condotto dal Comitato sull'applicazione del Codice. Deve essere applicato a partire dal primo esercizio che inizia successivamente al 31 dicembre 2020 (quindi per le aziende il cui esercizio corrisponde con l'anno solare a partire dal gennaio 2021) informandone il mercato nella relazione sul governo societario. È solo il caso di notare che, da un punto di vista terminologico, il nuovo documento non è più denominato Codice di *Autodisciplina*, come la versione che va a sostituire, ma *tout court* Codice di *Corporate Governance*.

⁷ Più in carticolare il *Comitato per la Corporate Governance* è stato costituito, nell'attuale configurazione, nel giugno del 2011 ad opera delle Associazioni di impresa (ABI, ANIA, Assonime, Confindustria), Borsa Italiana S.p.A. e l'Associazione degli investitori professionali (Assogestioni). Il Comitato ha quale scopo istituzionale la promozione del buon governo societario delle società italiane quotate. A tal fine il Comitato approva il Codice di Corporate Governance delle Società Quotate e ne assicura il costante allineamento alle *best practice* internazionali. Il Comitato garantisce anche un monitoraggio con cadenza annuale dello stato di attuazione del Codice da parte delle società aderenti, indicando le modalità più efficaci per favorire una applicazione sostanziale delle sue raccomandazioni.

⁸ Tra gli esperti coinvolti nella redazione del documento gli accademici prof. Angelo Provasoli e prof. Piergaetano Marchetti.

Nel commento di Assonime, che guida la Segreteria Tecnica del Comitato, si legge che le novità sostanziali del Codice seguono alcune direttrici fondamentali tra le quali rilevano in questa sede la *sostenibilità*, l'*engagement* e la *proporzionalità*⁹.

Più in particolare con riferimento alla **Sostenibilità**, il *Nuovo Codice di Governance* intende stimolare le società quotate ad adottare strategie sempre più orientate alla sostenibilità dell'attività d'impresa. Il documento insiste sull'idea che compito prioritario dell'organo di amministrazione è perseguire non il successo dell'impresa ma il **successo sostenibile** dell'impresa, definito come l'obiettivo di creare valore nel lungo termine a beneficio degli azionisti tenendo conto degli interessi degli *stakeholder* rilevanti per la sua attività. All'organo di amministrazione è attribuita la responsabilità di integrare gli obiettivi di sostenibilità nel piano industriale, nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e nelle politiche di remunerazione.

È interessante notare che il Nuovo Codice di Governance per le società quotate mutuò dal Codice della crisi e dell'insolvenza alcune relevantissime espressioni. In particolare si nota una totale assonanza quando nella **Raccomandazione 1 alla lettera d)** è stabilito che: “l'organo di amministrazione **definisce il sistema di governo societario** della società e **la struttura del gruppo** ad essa facente capo e valuta **l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile** della società e delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al **sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.**”

Il secondo elemento considerato centrale è rappresentato dall'**Engagement**: il nuovo Codice raccomanda alle società quotate di sviluppare il dialogo con il mercato mediante l'adozione di politiche di *engagement* complementari a quelle degli investitori istituzionali e dei gestori degli attivi. Un ruolo fondamentale di raccordo è attribuito al presidente del *board*, al quale il Codice affida il compito di sottoporre all'approvazione del *board* medesimo, d'intesa con il CEO, una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti, assicurando una adeguata informativa al *board* sullo sviluppo e sui contenuti significativi del dialogo intervenuto con tutti gli azionisti.

⁹ La quarta direttrice evidenziata da Assonime è rappresentata dalla *semplificazione* in quanto il nuovo Codice di Corporate Governance presenta una struttura più snella rispetto alla precedente edizione. È basato su principi che definiscono gli obiettivi di un buon governo societario e su raccomandazioni soggette alla regola del “*comply or explain*”, mentre sono stati eliminati i commenti. È stato comunicato inoltre che per agevolare l'applicazione il Comitato intende avviare l'elaborazione di *Q&A*, da aggiornare periodicamente anche su istanza delle società aderenti.

Infine, il terzo punto considerato rilevante è la **proporzionalità** nell'applicazione dei Principi e delle Raccomandazioni: per favorire l'accesso alla quotazione delle società medio-piccole e di quelle a forte concentrazione proprietaria, l'applicazione del nuovo Codice di CG è improntata a principi di flessibilità e di proporzionalità. Alcune raccomandazioni sono quindi indirizzate alle sole società grandi (società con capitalizzazione superiore a 1 miliardo di euro per tre anni solari consecutivi) cosicché la generalità dei Principi e delle Raccomandazioni è applicabile anche alle società "diverse dalle società grandi", mentre specifiche semplificazioni sono previste per le società a proprietà concentrata (società nelle quali uno o più soci dispongono, direttamente o indirettamente, della maggioranza dei voti esercitabili in assemblea ordinaria).

Da un punto di vista lessicale, sembra importante notare che tale approccio più ampio e modulabile è suffragato dalla sostituzione nel testo del Codice della parola "*emittente*" con l'espressione "*società*".

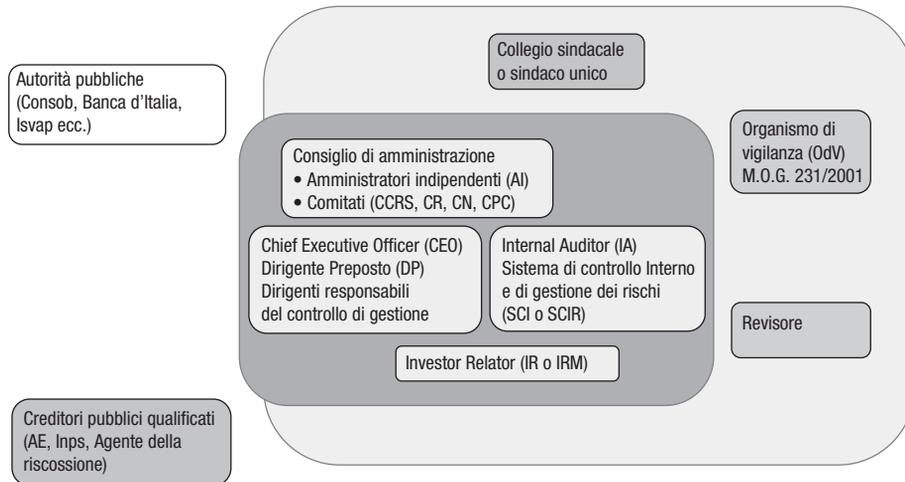
Pare a chi scrive che le indicazioni che precedono assumano particolare rilevanza nel contesto attuale perché aprono la via in modo del tutto esplicito e diversamente rispetto al passato, se non all'applicazione diretta, quantomeno alla valutazione di una possibile rideclinazione delle regole di buon governo enunciate nel documento emanato per la governance delle società quotate, anche nell'ambito del differente contesto delle società non quotate "medio-piccole" e a "forte concentrazione proprietaria". La complessità delle buone prassi non può che essere oggetto di interpretazione e di riduzione nelle realtà minori. *Sic stantibus rebus*, sembra però che essa non potrà essere più *tout court* ignorata, ma al contrario dovrà essere attenzionata e studiata dagli addetti ai lavori nell'ambito delle imprese, dagli imprenditori e dai professionisti al fine di strutturare adeguatamente gli "assetti organizzativi" così da essere *compliant* con le nuove previsioni del Codice Civile così come modificato dal Codice della crisi e dell'insolvenza.

1.3 Mappa dei ruoli degli attori della governance aziendale in situazione di *going concern*

Nella Figura 1.1 è rappresentato il modello di governo aziendale tradizionale con riferimento alla situazione di *going concern*, da un lato dando visibilità alle novità introdotte dal CCI e dall'altro coniugando le stesse con le regole e con l'articolazione delle strutture organizzative che stanno alla base di un corretto governo societario.

Queste ultime sono rappresentate facendo riferimento alle indicazioni contenute nel Codice di Corporate Governance 2020 (e nel Codice di Auto-disciplina 2018). Come anticipato, questo documento è rivolto alla società quotate e quindi di grandi dimensioni che presentano importanti gradi di

*Figura 1.1 – Mappa dei ruoli di amministrazione e controllo rilevanti in situazione di going concern**



* La mappatura tiene conto delle indicazioni del Codice di Corporate Governance 2020.

complessità, ma i principi che lo ispirano e le soluzioni proposte possono senza dubbio costituire un utile *benchmark* di riferimento anche per realtà che non si sono affacciate al mercato dei capitali e che presentano caratteristiche dimensionali di minore portata.

Si è visto peraltro nel paragrafo precedente che una delle modifiche più rilevanti apportate dal Comitato CG con l'emanazione della versione del Codice 2020 è l'applicazione dei Principi e delle Raccomandazioni in modo *proporzionale* alle dimensioni e alla complessità dell'impresa e del gruppo cui le si applica. Proprio l'approccio che ha informato la revisione e rimodulazione del Codice conferma, pertanto, il suo ruolo di riferimento primario quale documento che propone regole ottimali che è necessario conoscere e cui è indispensabile ispirarsi anche quando si considerino società non quotate.

I codici di autodisciplina presenti a livello mondiale condividono l'impostazione di fondo e la visione di una buona *governance*. In particolare, si basano sul presupposto che la *corporate governance* sia rilevante ai fini della tutela della proprietà non direttamente coinvolta nella gestione della società e degli interessi degli *stakeholders*. Come si approfondirà nel Capitolo 13, il primo Codice di Autodisciplina fu redatto in Gran Bretagna nel 1992 (*Cadbury Report*), seguito nel 1995 dal *Greenbury Report*, quindi dall'*Hampel Report* (1998). Negli Stati Uniti il primo Codice di Autodisciplina fu emanato nel 1997 sotto il nome di *Statement on Corporate Governance*, mentre in Italia risale al 1999 ed è noto come Codice Preda, dal nome del Presidente

della Commissione che lo ha elaborato. Rinviando per una trattazione più approfondita ai capitoli che seguono, in questa sede si tratteggia il quadro di insieme dando evidenza agli elementi essenziali che caratterizzano il ruolo di ciascuno dei soggetti potenzialmente coinvolti nel governo societario.

1.4 Il Consiglio di Amministrazione, gli Amministratori indipendenti (AI) e i Comitati (CCR, CN, CR, CPC)

In situazione di *going concern* il governo dell'azienda è affidato al **Consiglio di Amministrazione** che guida la società perseguendo il successo sostenibile e quindi la creazione di valore nel lungo termine¹⁰. A tale fine si riunisce con regolare cadenza si organizza e opera in modo da garantire un efficace svolgimento delle proprie funzioni. Gli amministratori accettano la carica quando valutano di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario, anche tenendo conto dell'impegno connesso alle proprie attività lavorative e professionali e del numero di cariche di amministratore o sindaco da essi ricoperte in altre società¹¹. L'indicazione che è fornita dal Codice di Autodisciplina per le società quotate mantiene certamente la propria validità anche per le società di minori dimensioni, che anzi paradossalmente potrebbero richiedere una maggiore attenzione e quindi una più rilevante disponibilità di tempo quando si pongano criticità con riferimento alla compiuta articolazione degli assetti e degli strumenti amministrativi e di gestione. Compiti principali del Consiglio sono infatti i seguenti: i) esaminare e approvare il piano industriale¹² della società e del gruppo di cui esso sia a capo, monitorandone periodicamente l'attuazione e valutando il generale andamento della gestione e confrontando periodicamente i risultati conseguiti con quelli programmati; ii) definire il sistema di governo societario della società; iii) valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società nonché quello delle controllate aventi rilevanza strategica, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; iv) definire la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della società, includendo nelle

¹⁰ Codice di Corporate Governance 2020, Ruolo del Consiglio di Amministrazione. Principio I.

¹¹ In questo senso il Codice di Corporate Governance 2020. In questo senso si esprimeva anche Codice di Autodisciplina 2018, Ruolo del Consiglio di Amministrazione, Criteri applicativi Art. 1.C.2. Indicazioni equivalenti sono rintracciabili nell'Art. 3 del Codice CG 2020.

¹² Il Codice di Corporate Governance fornisce la definizione di Piano Industriale quale documento programmatico nel quale sono definiti gli obiettivi strategici dell'impresa e le azioni da compiere al fine di raggiungere tali obiettivi in coerenza con il livello di esposizione al rischio prescelto, nell'ottica di promuovere il successo sostenibile della società.

proprie valutazioni tutti i rischi che possono assumere rilievo nell'ottica della sostenibilità nel medio-lungo periodo dell'attività della società¹³.

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

Come si approfondirà nei prossimi capitoli, gli amministratori non esecutivi sono meno coinvolti nelle vicende societarie in quanto non gestiscono ma apportano le loro specifiche competenze alle discussioni consiliari, contribuendo all'assunzione di decisioni consapevoli e meditate tramite competenze e professionalità specifiche acquisite all'esterno dell'impresa che si rivelano di estrema importanza per la dialettica tra le varie componenti del CdA. Ciò che caratterizza l'amministratore non esecutivo rispetto a quello esecutivo è l'assenza di coinvolgimento nella gestione operativa della società, assenza che gli consentirà di esprimere un giudizio autonomo e non condizionato sulle proposte di deliberazione. Tra gli amministratori esecutivi, quelli indipendenti, presentano caratteristiche personali e professionali specifiche ossia, non intrattengono né hanno intrattenuto con la società o con soggetti ad essa legati relazioni che possano condizionarne l'autonomia di giudizio volta a garantire la composizione degli interessi di tutti i soci. La funzione degli amministratori non esecutivi e in particolare degli amministratori indipendenti nelle realtà con proprietà concentrata, dove sia possibile identificare un gruppo di controllo, è rivolta alla realizzazione dell'oggetto sociale e a prevenire interessi opportunistici dei soci di controllo, mentre in caso di azionariato diffuso è svolta nell'interesse dei soci ed è finalizzata a limitare possibili comportamenti opportunistici degli esecutivi.

La funzione di monitoraggio e controllo svolta sull'attività degli esecutivi è esercitata dagli **amministratori indipendenti** nell'ambito del ruolo affidato a tutti gli amministratori non esecutivi, prestando particolare cura alle aree in cui possano manifestarsi conflitti di interesse. Per realizzare ciò, il numero, la competenza e l'esperienza (valutate anche in relazione alla specificità del settore di riferimento e alla complessità dell'organizzazione), l'autorevolezza

¹³ Codice di Corporate Governance, Raccomandazione 1. Nello stesso senso si esprimeva già il Codice di Autodisciplina, Ruolo del Consiglio di Amministrazione, Criteri applicativi Art. 1.C.1.

e la disponibilità di tempo per lo svolgimento dell'incarico devono essere tali da garantire che l'apporto degli amministratori indipendenti possa incidere significativamente per l'assunzione delle decisioni consiliari, restando però in ogni caso il consiglio, anche in presenza di deleghe di gestione affidate ad alcuni dei suoi componenti, l'organo di indirizzo strategico della società, con il quale gli indipendenti condividono doveri e responsabilità.

Il Codice di Autodisciplina fa carico al Consiglio di Amministrazione di istituire al suo interno, con apposita deliberazione, uno o più **comitati** con funzioni propositive e consultive, individuandone i compiti, le risorse e le strutture. L'istituzione è prevista in via principale per alcuni comitati più importanti ossia controllo e rischi (e sostenibilità), remunerazione, nomine. A questi se ne possono affiancare altri dedicati a specifiche funzioni quali per esempio quello introdotto dalla Raccomandazione 1 del Codice CG 2020 il cui compito è supportare il consiglio per l'esame del piano industriale¹⁴.

Al Comitato di Controllo e Rischi è affidato il compito di supportare, con adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione in merito al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (SCI o SCIR). Si tratta di un comitato di carattere tecnico, composto da amministratori non esecutivi, con funzioni propositive, istruttorie e consultive. La maggior parte dei componenti deve essere costituita da amministratori indipendenti. Il Comitato di Controllo e Rischi costituisce l'estrinsecazione del dovere come visto oggi ancor più esplicitato dalla normativa civilistica e già previsto dai principi di revisione, vale a dire l'essere parte di un modello articolato e organizzato in seno all'impresa e al Consiglio di Amministrazione. Ad esso spetta da un lato il compito di adoperarsi e farsi parte attiva affinché l'organo amministrativo possa disporre delle informazioni gestionali periodiche finanziarie e non finanziarie necessarie per governare che rappresentino correttamente il modello di *business*, le strategie della società, l'impatto della sua attività e le performance conseguite, e dall'altro lato quello di supportare il Consiglio di Amministrazione nell'esame dei criteri di rilevazione tempestiva dei rischi, facendo in modo che gli stessi siano il più possibile adatti alle specifiche caratteristiche dell'impresa. In situazioni di difficoltà sarà compito del Comitato supportare il consiglio nella valutazione degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi.

Al comitato può anche essere demandato il tema della Corporate Social Responsibility e quindi la valutazione della sostenibilità delle attività aziendali compreso il monitoraggio della corretta impostazione dei rapporti con gli stakeholders. Quest'ultima include l'impostazione della DNF o Dichia-

¹⁴ Codice di Corporate Governance, Raccomandazione 1, l. a).

razione Non Finanziaria e pertanto sia la scelta dei criteri di redazione, sia l'impostazione dei complessi processi necessari alla sua composizione, sia la valutazione della necessaria compliance dell'output finale ossia del documento composto e pubblicato con i requisiti sostanziali e formali previsti dai principi scelti. Sul punto si rinvia alla Parte Seconda del volume. Nel caso in cui fosse considerato particolarmente complesso il tema della sostenibilità, il consiglio potrebbe nominare un comitato specifico.

Il Comitato per la remunerazione è composto da amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti e il presidente del comitato è scelto tra gli amministratori indipendenti¹⁵. Il Consiglio di Amministrazione coadiuvato dal comitato di remunerazione definisce una politica per la remunerazione del *top management* ossia dei dirigenti con responsabilità strategiche e degli amministratori esecutivi. Questa è in parte commisurata al raggiungimento di specifici obiettivi di *performance* anche di natura non finanziaria, preventivamente indicati e determinati e legati in parte significativa a un orizzonte di lungo periodo.

Tale politica definisce linee guida in coerenza con criteri riguardanti: i) le componenti fisse e variabili che devono essere adeguatamente bilanciate in funzione degli obiettivi strategici e della politica dei rischi; ii) la misurazione e la predeterminazione degli obiettivi di performance; iii) la stipula di intese contrattuali volte a preservare la società garantendo la restituzione delle componenti variabili (*claw back*) o di trattenere somme oggetto di pagamento differito rispetto alla maturazione (*malus*); e iv) la statuizione di regole predeterminate per il calcolo dell'indennità eventualmente prevista per la cessazione del rapporto di amministrazione¹⁶.

La remunerazione degli amministratori esecutivi e del *top management* è definita in modo tale da allineare i loro interessi con il perseguimento dell'obiettivo prioritario del successo sostenibile ed è stabilita in misura sufficiente ad attrarre, trattenere e motivare persone dotate delle competenze e professionalità richieste dal ruolo ricoperto nella società. La remunerazione degli amministratori non esecutivi non indipendenti il compenso non è legata, se non per una parte non significativa, a obiettivi di performance finanziaria. Nel caso di amministratori indipendenti la remunerazione è invece legata all'impegno richiesto. Il comitato per la remunerazione valuta periodicamente

¹⁵ Codice di Corporate Governance, Raccomandazione 26. Precedentemente pari previsione si rintracciava nel Codice di Autodisciplina – Remunerazione degli amministratori, Principi Art. 6.P.3.

¹⁶ Codice di Corporate Governance, Raccomandazione 27. Precedentemente il Codice di Autodisciplina regolamentava questi temi all'art. 6 Remunerazione degli amministratori, Criteri applicativi Art. 6.P.1.

l'adeguatezza, la coerenza complessiva e la concreta applicazione della politica per la remunerazione degli amministratori ed esprime pareri al Consiglio di Amministrazione riguardo la remunerazione degli stessi. A tale fine analizza informazioni relative alla remunerazione media del mercato tenendo conto delle pratiche di remunerazione diffuse nei settori di riferimento per incarichi analoghi in società di analoghe dimensioni, tenendo presenti anche le esperienze estere e se del caso avvalendosi di consulenti indipendenti; infine, valuta l'opportunità di utilizzare piani di remunerazione basati su azioni¹⁷.

Il comitato per le nomine, composto in maggioranza da amministratori indipendenti, cura che il processo di nomina e di successione degli amministratori sia trasparente e formula pareri al Consiglio di Amministrazione riguardo alla composizione dello stesso esprimendo raccomandazioni in merito alle figure professionali considerate opportune nell'ambito del consiglio¹⁸; inoltre, propone candidati alla carica di amministratore nei casi di cooptazione, ove occorra sostituire amministratori indipendenti. Per la nomina degli amministratori devono essere previste modalità che assicurino trasparenza del procedimento oltre ad una equilibrata composizione del consiglio. Le liste dei candidati alla carica di amministratore devono essere accompagnate dall'indicazione dell'idoneità dei candidati a qualificarsi come indipendenti. Il Consiglio di Amministrazione valuta la possibilità di adottare un piano per la successione degli amministratori esecutivi e implementa l'istruttoria per la sua predisposizione.

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

1.5 Gli organi di controllo societario: Collegio Sindacale o sindaco unico

A tutela degli *stakeholder*, il Legislatore ha previsto un articolato sistema di controlli che riguardano, da un lato, l'osservanza delle norme di legge relative alla redazione del bilancio e quindi l'affidabilità dell'informativa contabile in conformità ai principi contabili di riferimento e, dall'altro, l'osservanza

¹⁷ Codice di Corporate Governance, Raccomandazione 25, 28 e in precedenza Codice di Autodisciplina, Remunerazione degli amministratori, Principi. Art. 6.P.5.

¹⁸ Codice di Corporate Governance, Raccomandazione 19, 20 e in precedenza Codice di Autodisciplina, Nomina degli amministratori, Art. 5.

della legge e dello statuto. In relazione al controllo di legalità, ai fini della tutela dell'integrità del capitale assume particolare importanza la vigilanza sulla tempestiva attuazione dei provvedimenti obbligatori in caso di perdite significative, tali da pregiudicare la continuità aziendale¹⁹. La funzione di controllo del bilancio rientrava originariamente fra i doveri del Collegio Sindacale previsti dall'art. 2403 c.c.; in seguito questo concetto fu sostituito dalla "revisione legale", funzione distinta dalla vigilanza anche se esercitabile dal medesimo organo, e cioè dal Collegio Sindacale se composto da revisori iscritti nell'apposito registro, per le società non tenute alla redazione del bilancio consolidato. In situazione di *going concern* agli **organi di controllo societario** spetta di vigilare sul comportamento degli organi amministrativi. Verificheranno pertanto che si disponga di un cruscotto di indicatori efficaci e che il medesimo sia robusto ossia attendibile e tale da permettere, tra l'altro, di monitorare adeguatamente i parametri e le soglie individuati nel nuovo CCI quali segnali dell'inizio di una fase di crisi.

È il caso di evidenziare che i sindaci agiscono con autonomia e indipendenza anche nei confronti degli azionisti che li hanno eletti. Il collegio verifica il rispetto di detti criteri sia dopo la nomina sia successivamente, infatti è chiamato a ripetere l'analisi con cadenza annuale e a trasmettere l'esito della stessa al Consiglio di Amministrazione. I sindaci accettano la carica quando giudicano di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario. La remunerazione dei sindaci è commisurata alla competenza, alla professionalità, all'impegno richiesto, alla rilevanza del ruolo ricoperto nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali dell'impresa²⁰.

Perché il sistema funzioni è necessario che si sviluppi una significativa e **strutturata dialettica** tra i soggetti coinvolti nel processo²¹ la quale è auspicabile abbia luogo: a) con quotidianità tra gli amministratori, i dirigenti responsabili del controllo di gestione e l'*Internal Auditor* referente del sistema di controllo interno; e b) con frequenza periodica, ma non saltuaria, tra questi soggetti – in particolare gli amministratori che compongono il Comitato Controllo e Rischi e l'*Internal Auditor* – e gli organi di controllo

¹⁹ Così M. DIFINO, P. RIVA, *Ruolo, compiti e responsabilità del Collegio Sindacale. La rilevanza strategica dell'attività di vigilanza e l'organo di controllo nelle PMI*, in "I nuovi compiti degli organi sociali" a cura di P. RIVA, Collana "Crisi d'impresa" diretta da A. DANONI, G. ACCIARO, Il Sole 24 Ore, aprile 2019.

²⁰ Codice della Corporate Governance, Raccomandazione 30. Il nuovo Codice non dedica un articolo specifico al Collegio Sindacale, al contrario del precedente Codice di Autodisciplina che raccoglieva tutte le indicazioni rivolte al collegio nell'art. 8, Sindaci.

²¹ Sul tema della necessità di una dialettica tra gli attori della *governance* si veda: P. RIVA, R. PROVASI, *Crisis and controls: the italian model*, in *Corporate ownership & control*, Volume 11, 2013.

societario e quindi il Collegio Sindacale o il sindaco unico. Il Codice della *Corporate Governance* dedica spazio al tema del coordinamento tra organi di controllo e in particolare stabilisce con il Principio XX che l'organo di amministrazione definisca i principi che riguardano il coordinamento e i flussi informativi tra i diversi soggetti coinvolti nel sistema di controllo interno e di gestione dei rischi al fine di massimizzare l'efficienza del sistema stesso, ridurre le duplicazioni di attività e garantire un efficace svolgimento dei compiti propri dell'organo di controllo. Nell'ambito delle proprie attività, i sindaci possono chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative od operazioni aziendali²². Ai sensi dell'art. 2409-*septies* c.c., inoltre, il Collegio Sindacale e i soggetti incaricati della revisione legale dei conti si scambiano tempestivamente le informazioni rilevanti per l'espletamento dei rispettivi compiti, garantendo così il corretto funzionamento del sistema dei controlli societari.

Rinviano *infra* al Capitolo 14 per approfondimenti, è opportuno qui riflettere sul fatto che – vigente il nuovo CCI – lo svolgimento delle riunioni del Consiglio di Amministrazione non potrà che assumere una impostazione più sostanziale, tesa ad un effettivo confronto tra gestori e controllori. Ciò avverrà specialmente nelle imprese ad oggi non avvezze a sistemi di *governance* evoluti ma al contrario ad un approccio “formale” – se non compilativo – rispetto a quelli che considerano solo adempimenti burocratici da gestire “sulla carta” perché privi di contenuto semantico e di utilità concreta. Solo una differente impostazione che preveda un confronto genuino può infatti permettere, qualora gli organi di controllo societario rilevino fondati indizi della crisi, l'attivazione di una fase di “allerta interna” confrontandosi dapprima mediante una costruttiva dialettica con l'organo amministrativo. Quest'ultimo, consapevole delle conseguenze di un mancato tempestivo intervento, deve essere disponibile all'ascolto delle segnalazioni del collegio e quindi deve essere pronto a impostare un'azione adeguata prendendo le iniziative necessarie per trovare una soluzione. Il passaggio dall'allerta “interna informale” all'allerta “interna formale” con comunicazione al consiglio a mezzo *pec* e quindi ancora in seguito alla allerta “interna verso l'esterno” ossia con comunicazione all'OCRI, sarà inevitabile qualora tale disponibilità all'ascolto non vi sia e si crei conseguentemente una contrapposizione tra gli interessi dell'azienda e gli interessi di coloro che la amministrano²³.

²² Codice della Corporate Governance Raccomandazione 26, l. c). In precedenza il Codice di Autodisciplina, dava indicazioni simili all'art. 8.C.6.

²³ Si rinvia a: P. RIVA, *Obblighi di segnalazione: attori coinvolti, fasi e interventi*, in Fascicolo II “Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi”, nella Collana “Crisi d'impresa”, Milano, Il Sole 24 ore, 2019, pagg. 37 e ss.

Il Collegio Sindacale ricopre naturalmente un ruolo centrale anche nella *governance* delle società quotate. Ciò si trova chiaramente indicato nel Codice di Autodisciplina 2018 che evidenzia come al Collegio Sindacale spetta un compito di vigilanza preventiva e non meramente *ex post*, che si traduce in una verifica sui processi il cui esito va portato all'attenzione degli amministratori, affinché essi adottino le misure correttive eventualmente necessarie. Risulta più sfumato invece nel Codice della Corporate Governance che non propone più un articolo interamente dedicato all'Organo di controllo.

1.6 I revisori

La revisione è stata definita come “un procedimento sistematico volto a ottenere e a valutare in maniera obiettiva adeguate evidenze circa le asserzioni e dichiarazioni su attività economiche o accadimenti, per constatarne il grado di corrispondenza con criteri prestabiliti e a comunicarne i risultati ai soggetti interessati”²⁴. Il revisore è chiamato a verificare nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili. A tale fine raccoglie evidenze in merito alle operazioni gestionali realizzate e le utilizza per mettere a confronto le affermazioni contenute nel bilancio con i criteri selezionati dal soggetto interessato. Con la propria relazione, illustra i risultati delle proprie verifiche comunicando ai terzi interessati il grado di corrispondenza del documento esaminato con i principi di riferimento e, di conseguenza, esprime il suo giudizio professionale. La relazione di revisione è riferita a documenti consuntivi, ossia al bilancio di esercizio e al bilancio consolidato ove redatto. Essa contiene anche le conclusioni del revisore circa la sussistenza del presupposto della continuità aziendale indicando eventuali incertezze relative ad eventi o circostanze che potrebbero sollevare in merito dubbi significativi, ma lo fa sempre al fine specifico di valutare la correttezza dei criteri utilizzati per la redazione dei dati di bilancio. Come già accennato, accanto all'organo di controllo societario – Collegio Sindacale o sindaco unico – il CCI riconosce il ruolo di soggetto abilitato all'allerta interna anche al solo revisore. Pur rinviando al Capitolo 5 per approfondimento, sulle due differenti figure professionali, non si può non evidenziare sin d'ora che la mancata eliminazione da parte del Legislatore dell'ambiguità presente nel testo dell'art. 2477 relativa all'obbligo di entrambe le funzioni di vigilanza

²⁴ American Accounting Association, *Committee on Basic Auditing Concepts, A statement of basic auditing concepts*, AAA, Sarasota, 1973.

(svolta dal solo Collegio Sindacale) e di revisione (svolta dal revisore o dal Collegio Sindacale qualora ne sia incaricato) nelle società a responsabilità limitata, nei fatti, rischia di indebolire strutturalmente il meccanismo di prevenzione della crisi. Essa è conseguenza del mancato approfondimento circa i ben definiti e molto diversi ruoli dell'organo di controllo e del revisore, che non sono in alcun modo intercambiabili e sovrapponibili. Le funzioni del revisore si limitano all'espressione di un parere professionale sulla correttezza del bilancio, e sono codificate dai principi di revisione pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea. Esse non sono pertanto in alcun modo assimilabili alle funzioni di vigilanza attribuite dal Codice Civile agli organi di controllo societario (v. artt. 2400 ss. per i sindaci). In particolare, il revisore, al contrario del sindaco, non partecipa ai consigli di amministrazione e non vigila né sulla gestione né sugli adeguati assetti e, tra l'altro, non può esprimere pareri sulle situazioni contabili infrannuali. In sintesi, quello del revisore è un controllo *ex-post* sui documenti consuntivi redatti dall'azienda ed è estremamente diverso dalla vigilanza *ex ante* e quindi in ottica prospettica e *forward looking* svolta dai sindaci.

1.7 **L'Internal Auditor (IA) e il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei Rischi (SCI o SCIR)**

Il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi (SCI o SCIR o ancora, ma meno diffuso, SCIGR) risponde a esigenze differenti rispetto a quelle fronteggiate con i modelli di amministrazione e controllo descritti nel precedente paragrafo. È costituito infatti dai processi attuati dal Consiglio di Amministrazione, dai dirigenti e, come si vedrà meglio *infra* nel Capitolo 6, da altri soggetti della struttura aziendale: i) per fornire una ragionevole sicurezza di attendibilità delle informazioni di bilancio redatte; ii) per raggiungere obiettivi di *compliance* del comportamento organizzativo ovvero di conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore; e iii) per conseguire una maggiore consapevolezza dei rischi aziendali e permettere la continuità nel raggiungimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza delle attività operative. Il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi è in sintesi rappresentato dalle linee d'azione e dal sistema di controlli interni e procedure adottati dalla direzione al fine di assicurare una condotta efficiente e ordinata delle attività aziendali e quindi al fine di agevolare il raggiungimento degli obiettivi aziendali basando le scelte su dati attendibili e monitorando in modo consapevole i rischi rilevanti. È formato dalle regole, dalle procedure e dalle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e la continua verifica dei principali rischi.

Il corretto funzionamento dello SCIR coinvolge più soggetti della gover-

nance aziendale²⁵; in primo luogo, infatti, deve essere parte attiva del sistema il Consiglio di Amministrazione che ha interesse a basare le proprie decisioni su dati robusti e che, quindi, a tale fine è opportuno individui un comitato controllo e rischi formato da amministratori non esecutivi e in maggioranza indipendenti con il compito di supportare, con adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione relative al sistema stesso; in secondo luogo, è responsabile principale dell'implementazione, del funzionamento e del monitoraggio del sistema la figura dell'*Internal Auditor* (IA) che opera in *staff* al Consiglio di Amministrazione e che è incaricato di verificare che lo SCIR sia adeguato e che conseguentemente la contabilità e in generale le informazioni rese disponibili siano complete e affidabili. È opportuno evidenziare che questo ruolo può essere ulteriormente suddiviso nelle situazioni di maggiori dimensioni o più complesse per tipologia di attività gestita tra due figure professionali: i) il *Risk Manager* la cui attenzione sarà focalizzata sulla gestione dei rischi; e ii) il *Compliance Officer* dedicato invece alla finalità della conformità alla normativa vigente impattante sulla realtà aziendale. Altro soggetto interagente con il Sistema, ancorché con punto di osservazione e ruolo differente, è senz'altro il già richiamato Organo di Controllo Societario ossia il Collegio Sindacale o, nelle realtà minori, il sindaco unico. Come già accennato *supra*, il collegio vigila sulla adeguatezza degli assetti organizzativi e quindi anche sull'efficacia dello SCIR interfacciandosi con il consiglio e con l'*Internal Auditor*. Infine, si deve aggiungere che, qualora presenti, anche il revisore unico o la società di revisione o ancora il collegio o sindaco unico cui è stata demandata la revisione legale, apprezzeranno l'impostazione di un sistema di controllo e gestione dei rischi efficace in quanto permetterà loro di ridurre le analisi di dettaglio affidandosi in modo prevalente per il perseguimento dei rispettivi obiettivi di analisi, a procedure cosiddette *walk through* e a verifiche di coerenza.

1.8 Il Chief Executive Officer (CEO), il Dirigente Preposto (DP) e i Dirigenti responsabili dell'amministrazione e del controllo di gestione (*Top Management*)

All'organo amministrativo spetta il compito di predisporre un sistema organizzativo adeguato, con particolare riferimento alla presenza, articolazione e funzionamento contemporaneamente: a) di un efficace **sistema amministrazione e di controllo di gestione** utile a strutturare indicatori di performance

²⁵ Codice della Corporate Governance, Raccomandazione 32 e precedentemente Codice di Autodisciplina – Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, Principi, Art. 7.P.3.

consuntivi e preventivi in tempi ragionevoli; e b) di un adeguato **sistema di controllo interno e di gestione dei rischi** che garantisca l'attendibilità delle informazioni contabili e la mappatura e la gestione dei rischi.

Il nuovo Codice di CG 2020 prevede che il **Chief Executive Officer (CEO)** svolga il ruolo di **incaricato dell'istituzione e del mantenimento del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi** e a tale fine prevedendo che curi l'identificazione dei principali rischi aziendali sottoponendoli periodicamente all'esame dell'organo di amministrazione. È opportuno evidenziare che si tratta di una indicazione innovativa in quanto in precedenza il Codice di Autodisciplina 2018 stabiliva che tale ruolo fosse attribuito nell'ambito ad un componente del Consiglio che assumeva l'incarico di "amministratore incaricato del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi". Il CEO dà esecuzione alle linee di indirizzo definite dal consiglio e dal comitato controllo e rischi, occupandosi della progettazione, realizzazione e gestione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e successivamente verificandone costantemente l'adeguatezza e l'efficacia. Si occupa altresì dell'adattamento di tale sistema alla dinamica delle condizioni operative e del panorama legislativo e regolamentare. Nello svolgimento dei suoi compiti può chiedere alla funzione di *internal audit* lo svolgimento di verifiche su specifiche aree operative e sul rispetto delle regole e procedure interne nell'esecuzione di operazioni aziendali. Nel caso in cui emergano problematiche e criticità nello svolgimento della propria attività o di cui abbia avuto comunque notizia, riferisce al Comitato Controllo e Rischi affinché quest'ultimo possa prendere le opportune iniziative.

Il Codice di Corporate Governance 2020 enfatizza il ruolo del **Top Management** definendolo nel glossario che introduce il documento come l'insieme degli alti dirigenti che non sono componenti dell'organo di amministrazione e che hanno la responsabilità della pianificazione, della direzione e del controllo delle attività della società e del gruppo ad essa facente parte.

Vale la pena ricordare il ruolo che, nelle società quotate, è ricoperto al **Dirigente Preposto alla redazione dei documenti contabili societari (DP)** a norma dell'art. 154-bis del TUF²⁶. L'obiettivo della normativa è prevedere che sia correttamente impostato e formalizzato il processo interno di predisposizione del progetto di bilancio, oltre che di ogni documento informativo al medesimo connesso al fine di garantire maggiormente l'affidamento sia degli investitori, sia dei risparmiatori. Il Dirigente Preposto si preoccupa pertanto

²⁶ La figura del Dirigente Preposto è stata introdotta più precisamente dall'art. 14 della L. 262 del 28 dicembre 2005, poi modificato dall'art. 3 del D.Lgs. n. 303 del 29 dicembre 2006 e dall'art. 1 del D.Lgs. n. 195 del 6 novembre 2007, che ha introdotto nel D.Lgs. del 24 febbraio 1998, n. 58 (c.d. Testo Unico della Finanza – TUF) l'art. 154-bis del TUF.

di verificare che vi siano procedure amministrative e contabili adeguate a tale fine. È previsto che sottoscriva i documenti contabili provenienti dal suo ufficio, in questo modo venendo ad assumerne la paternità concorrente con gli amministratori. Inoltre, egli deve attestare sulla base di un modello stabilito con regolamento della Consob, con apposita e specifica relazione, allegata al bilancio di esercizio o al consolidato, insieme agli organi amministrativi delegati, l'adeguatezza e l'effettiva applicazione delle procedure nel corso dell'esercizio cui si riferisce il bilancio, nonché la corrispondenza del bilancio alle risultanze dei libri e delle scritture contabili.

Nella prassi si rileva che nelle realtà di dimensioni ridotte le **Funzioni amministrative** sono tutt'ora percepite come un costo inevitabile ma "inutile" in quanto nei fatti esso è considerato solamente un adempimento obbligatorio strumentale esclusivamente al rispetto degli adempimenti fiscali. Spesso le attività sono delegate *tout court* all'esterno senza approfittare dell'occasione per impostare direttamente o per richiedere ai professionisti che assistono l'azienda l'implementazione oltre che degli strumenti contabili di base anche dei sistemi utili ad orientare la gestione. Risulta, infatti, tutt'altro che diffuso **nelle PMI** l'utilizzo di strumenti, anche elementari, quali la semplice redazione con periodicità sistematica di bilanci consuntivi aziendali e/o per unità di *business* e conseguentemente la preparazione di cruscotti di indicatori significativi per il governo dell'impresa quantomeno basati sull'analisi periodica (mensile o trimestrale) dei risultati conseguiti. La pianificazione e l'attività di predisposizione di *budget* economici, finanziari e patrimoniali sono, salvo in casi eccezionali, del tutto assenti e nei rari casi in cui sono implementati, sono spesso gestiti in modo non professionale e asistemico. In queste realtà, inoltre, i sistemi di controllo di gestione menzionati, quando presenti, sono molto spesso confusi con gli assetti legati all'attività di controllo e di vigilanza ossia sono confusi con il Sistema di Controllo Interno e di Gestione del Rischio (SCI o SCIR). La dottrina aziendale e la prassi professionale, al contrario, propongono validi modelli per la formalizzazione di specifici efficaci strumenti amministrativi e gestionali²⁷ tenendo conto delle caratteristiche dell'azienda sia da un punto di vista dimensionale, sia da un punto di vista del settore e quindi delle specificità dell'attività svolta. Si rinvia in proposito al Capitolo 7. È rilevante ricordare già in questa sede che, con l'entrata in vigore ancorché parziale del Codice della crisi e dell'insolvenza nel febbraio 2019 e, poco dopo, della Direttiva Europea n. 2019/1023 (detta Direttiva *Insolvency*) nel luglio 2019, come si avrà modo di

²⁷ Si veda in proposito: P. VOLA, A. PANIZZA, E. RICCIARDIELLO, *Il ruolo della dirigenza nella costruzione di sistemi di gestione strutturati e di cruscotti di controllo significativi*, in "I nuovi compiti degli organi sociali" a cura di P. RIVA, pagg. 64 e ss.

argomentare più ampiamente *infra* nel Capitolo 14, la presenza e il funzionamento di questi strumenti è diventata indispensabile, anzi, è più corretto dire che diventerà “obbligatoria”, per la *compliance* dell’azienda ai nuovi meccanismi di **early warning** o allerta previsti agli artt. 13 e ss. del CCI per tutte le aziende non quotate. Gli stretti tempi indicati dalla normativa, la previsione in una fase precoce di difficoltà dell’intervento dell’organo di controllo societario ossia del Collegio Sindacale con modalità dapprima informali, poi sempre più formalizzate notiziando con *pec* il consiglio, sino ad addivenire alla necessità della segnalazione esterna all’Organismo di Composizione della Crisi (Ocri), nonché la previsione di meccanismi di allerta esterna del tutto automatici posti in capo agli Enti previdenziali e all’Agenzia entrate, rendono la costruzione e l’aggiornamento con cadenza per forza di cose infrannuale, almeno trimestrale, di cruscotti di indicatori robusti e adeguati, un presidio minimo la cui presenza non è derogabile. In termini contrari, l’assenza di questi presidi, naturalmente modulati tenendo conto delle dimensioni e delle caratteristiche dell’attività aziendale, causa l’impossibilità oggettiva per gli organi di controllo societario di svolgere il proprio compito ed è pertanto foriera di importanti responsabilità per gli organi amministrativi che non hanno provveduto alla loro implementazione, ma anche per il Collegio Sindacale quiescente che non si adopera, anche in questo caso con differenti livelli di formalizzazione del proprio intervento, perché il consiglio provveda. Poiché come ben noto nelle piccole e medie imprese italiane, i componenti del consiglio – o più frequentemente, come si è già ricordato, l’amministratore unico – solitamente rappresentano o proprio corrispondono con i componenti della famiglia imprenditoriale, nei fatti quello che il codice – coerentemente con quanto previsto dalla Direttiva Europea 2019/2023 chiede e impone sia con misure premiali sia con importanti sanzioni – è un notevole cambiamento culturale²⁸.

1.9 L’Organismo di Vigilanza (OdV)

Il D.Lgs. 231/2001 ha introdotto nell’ordinamento italiano un regime di responsabilità a carico delle persone giuridiche in relazione a una serie di reati, commessi nel loro interesse o a loro vantaggio, da parte dei soggetti apicali o dei dipendenti, con conseguenze rilevanti anche sugli stessi enti, potenzialmente assoggettabili a sanzioni amministrative pecuniarie anche molto onerose e, in taluni casi, interdittive. Gli enti possono essere esonerati

²⁸ P. RIVA, R. PROVASI, *An overview Italian companies and the financial and economic crisis: a cultural revolution*, in Int. Journal Economics and Business Research, Vol. 7, No. 4, gennaio 2014.

dalla responsabilità prevista dal Decreto – evitando l'applicazione delle sanzioni – qualora dimostrino di aver adottato ed efficacemente attuato **Modelli di Organizzazione e di Gestione (MOG)** idonei a prevenire la commissione di reati della stessa specie di quello verificatosi. Il D.Lgs. 231/2001 introduce, pertanto, una tecnica di controllo della criminalità di impresa che affida all'organo giudicante una valutazione dell'adeguatezza organizzativa dell'ente. Ai fini della validità esimente del Modello, come in precedenza menzionato, il Legislatore attribuisce fondamentale importanza all'attività che deve essere esercitata per verificare che lo stesso sia effettivamente rispondente ai dettami normativi. Introduce a tale fine l'obbligo, nello sviluppo del sistema, di nominare un **Organismo di Vigilanza (OdV)**, destinato allo svolgimento di tale compito specifico. Il D.Lgs. 231/2001 (art. 6, comma 1, lett. b) prevede, infatti, che “il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli, di curare il loro aggiornamento sia affidato ad un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo”. L'Organismo di Vigilanza deve svolgere una serie di attività analitiche e funzionali necessarie a mantenere efficiente e operativo lo stesso, che possono essere raggruppate nelle seguenti macro-aree: analisi, vigilanza e controllo, aggiornamento del Modello e formazione. Svolge le proprie verifiche circa il rispetto dei contenuti del Modello principalmente sulla base di una pianificazione preliminare di controlli da svolgere su un orizzonte temporale di norma annuale. La periodicità di svolgimento delle verifiche è definita in considerazione della tipologia stessa della verifica. Gli obiettivi, l'oggetto, le modalità di svolgimento e gli esiti di ciascun controllo sono formalizzati in un apposito report e l'OdV, con cadenza periodica generalmente annuale, predisponde una Relazione riepilogativa delle attività svolte nel periodo in analisi da indirizzare all'organo amministrativo e a quello di controllo. Rilevante presidio di prevenzione della commissione di illeciti è la presenza di un **Codice Etico**, vera e propria “carta costituzionale” dell'Ente²⁹, che consente di instaurare un clima culturale che dissuada anche dal porre in essere condotte che possano dare luogo a reati. Nell'ambito del Codice devono essere esplicitati gli impegni e le responsabilità morali nella conduzione degli affari e delle attività gestionali svolte dai soggetti che agiscono per conto dell'organizzazione (amministratori, dipendenti, consulenti, ecc.) nella relazione con tutti gli stakeholders dell'Ente (clienti, azionisti, fornitori,

²⁹ Si esprime in questi termini il documento del CNDCEC, Cnf, Confindustria, Abi: “*Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l'attività dell'Organismo di Vigilanza e prospettive di revisione del D.Lgs. 8 giugno 2001, n. 231*”, Gruppo di Lavoro multidisciplinare sulla normativa relativa all'Organismo di Vigilanza, febbraio 2019.

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

Il Codice della Corporate Governance prevede esplicitamente con la Raccomandazione 33, l. e) che il Consiglio di Amministrazione attribuisca all'Organo di Controllo (ossia al Collegio Sindacale) o a un Organismo appositamente costituito le funzioni di vigilanza ex D.Lgs. 231/2001. Nel secondo caso il Consiglio valuta l'opportunità di nominare all'interno dell'organismo almeno un amministratore non esecutivo e/o un componente dell'organo di controllo e/o il titolare di funzioni legali e di controllo della società, al fine di assicurare il coordinamento tra i diversi soggetti coinvolti nello SCIR.

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

1.10 **L'Investor Relator o Investor Relations Manager (IR o IRM)**

Nelle società quotate è solitamente identificato un *Investor Relator*, denominato anche per esteso, *Investor Relations Manager* (IR o IRM) ossia un soggetto professionalmente qualificato o, quando le dimensioni aziendali lo richiedono, una funzione aziendale cui è affidato l'incarico di dedicare sistematica attenzione ai rapporti con gli *stakeholders* e in particolare con gli investitori attuali e potenziali che costituiscono la *financial community*. Il Codice di CG 2020 enfatizza l'importanza di questa figura introducendo il tema nell'Art. 1 (e quindi in apertura del documento) con il Principio IV e con la Raccomandazione 3 dell'Art. 1, mentre il precedente Codice di Autodisciplina 2018 affrontava il tema in coda nell'Art. 9. Più in particolare si prevede che l'Organo di amministrazione promuova nelle forme più opportune il dialogo con gli azionisti e gli altri *stakeholder* rilevanti per la società. A tale fine su proposta del presidente, d'intesa con il CEO, il Consiglio adotta e descrive nella relazione sul governo societario una politica per la gestione del dialogo con la generalità degli azionisti, anche tenendo conto delle politiche di *engagement* adottate dagli investitori istituzionali e dai gestori attivi.

Il ruolo dell'IR assume rilevanza durante la normale vita dell'impresa ma la sua presenza diventa essenziale e delicata nei momenti cruciali di

discontinuità che possono caratterizzare la vita aziendale quali ad esempio il collocamento delle azioni sul mercato, le operazioni straordinarie legate alla crescita aziendale (fusioni, conferimenti, scissioni, acquisizioni, aggregazioni), oppure quando è l'impresa a essere oggetto di acquisizione perché si prospettano operazioni di ristrutturazione sia in fase di *going concern* o sia nei più complessi contesti di crisi e di *turnaround*³⁰. Rinviano al Capitolo 12 per gli specifici approfondimenti, si evidenzia in questa sede che l'IR contribuisce a migliorare le relazioni con gli interlocutori aziendali aiutando l'impresa a assicurare tali soggetti sulla qualità delle strategie che verranno realizzate dall'impresa. In particolare il ruolo centrale dell'IR nelle società quotate si sostanzia nel mantenimento di un'adeguata domanda di titoli ad un prezzo che rifletta il suo reale potenziale, ovvero nella riduzione del *gap* tra valore di mercato e valore economico: rappresenta pertanto un veicolo per creare e diffondere valore per tutti gli *stakeholders*. Nelle società non quotate la nomina dell'IR può allo stesso modo essere preziosa in quanto permette di supportare il Consiglio di Amministrazione nella trasmissione con metodologie corrette, in modo continuativo e mediante mezzi customizzati allo *standing* degli specifici interlocutori di informazioni attinenti l'evoluzione delle variabili che determinano il valore dell'azienda. Tra questi la prassi identifica sia elementi di tipo finanziario (nel senso di contabile), relativi alla performance economico-finanziaria (passata e attesa), sia elementi di tipo *non* finanziario, quali le strategie e i piani di crescita (*business plan* ed *execution*), il posizionamento competitivo (informazioni sia sul settore di riferimento, sia sulle quote di mercato dei relativi *competitors*) e infine il funzionamento del sistema di *Corporate Governance* e la qualità del *management*³¹.

1.11 Le Autorità pubbliche (Consob, Banca d'Italia, Isvap, ecc.)

A fini di completezza si dà rappresentazione anche al ruolo di controllo svolto dalle Autorità Pubbliche operanti con riferimento a specifiche caratteristiche delle aziende quali l'appartenenza a specifici settori regolamentati o la quotazione. In particolare:

³⁰ Si veda in proposito: D. BODEGA, A. MUSILE TANZI (a cura di), *Comunicare il cambiamento. Una raccolta di casi*, Egea, 1996.

³¹ Si rinvia alla seconda parte del testo per gli approfondimenti sul tema delle informazioni non finanziarie.

Tabella 1.1 – Le Autorità pubbliche

Autorità	Settore	Compito Istituzionale	Poteri di Intervento (Sintesi)
CONSOB (Commissione Nazionale per le Società e la Borsa)	Intermediazione Finanziaria	<i>Vigila sugli intermediari finanziari per garantirne la trasparenza e la correttezza dei comportamenti.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Può convocare gli amministratori, i sindaci e il personale; • Può infliggere sanzioni e ordinare la sospensione per un periodo non superiore a 60 giorni, per ciascuna volta, della commercializzazione di strumenti finanziari in caso di violazione disposizioni Art. 6 T.U.F oppure esistenza di un pregiudizio per la tutela degli investitori.
IVASS (Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni) ¹	Assicurativo	<i>Autorizza le imprese all'esercizio dell'attività assicurativa e riassicurativa e vigila sull'operato degli intermediari assicurativi e riassicurativi.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Può ordinare l'esibizione di documenti ed il compimento di accertamenti e verifiche valutate necessarie, rivolgendo la richiesta alle imprese di assicurazione e di riassicurazione, ai soggetti che svolgono funzioni parzialmente comprese nel ciclo operativo delle imprese di assicurazione e di riassicurazione. • Può effettuare ispezioni presso le aziende.
BANCA D'ITALIA	Intermediazione Finanziaria	<i>Assicura una sana e prudente condotta secondo criteri di redditività e monitoraggio dei rischi nello svolgimento delle diverse attività di gestione da parte degli intermediari finanziari.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Può convocare gli amministratori, i sindaci e il personale; • Può adottare, sentita la Consob, provvedimenti restrittivi o limitativi concernenti i servizi, le attività, le operazioni e la struttura territoriale; • Può vietare la distribuzione di utili o altri elementi del patrimonio. • Può disporre la rimozione di uno o più esponenti aziendali di Sim, Sicav e Sicaf.
AGCM (Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato)	Intersettoriale	<i>Garantisce la tutela della concorrenza e del mercato; contrasta le pratiche commerciali scorrette nei confronti dei consumatori e delle microimprese; vigila sui conflitti di interesse in cui possono incorrere i titolari di cariche di Governo e attribuisce alle imprese che ne facciano richiesta il rating di legalità.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Può collaborare con IVASS, Guardia di Finanza e Consob al fine di identificare pratiche commerciali scorrette nei confronti di consumatori e microimprese.

¹ Ha sostituito in tutti i suoi poteri e funzioni l'Istituto per la vigilanza sulle assicurazioni private e di interesse collettivo (ISVAP), con il decreto-legge 6 luglio 2012 n. 95, emanato dal Governo Monti nell'ambito delle politiche di *spending review* convertito in Legge 7 agosto 2012 n. 135.

Il CCI non si occupa di questi soggetti i cui specifici ruoli rimangono anche in caso di crisi e di insolvenza dei soggetti controllati pertanto definiti dalle previgenti normative loro applicabili.

1.12 I creditori pubblici qualificati

Si crede necessario per ultimo considerare, ai fini della mappatura completa dei soggetti che esercitano una influenza e un ruolo specifico nell'ambito del governo d'impresa, un ulteriore soggetto del tutto esterno, cui la legge riconosce però poteri di intervento specifici e rilevanti che sono di per sé in grado di influenzare le decisioni e di modificare le strategie perseguite dall'azienda. Il Codice della crisi e dell'insolvenza attribuisce, infatti, un ruolo di controllore esterno ai fini dell'attivazione dei meccanismi della allerta cosiddetta esterna ai creditori pubblici qualificati. È solo il caso di rilevare che si tratta di un potere molto invasivo, che opera in modo concorrente con l'allerta interna, e del tutto autonomo, che si attiva sulla base di parametri oggettivi.

Sono considerati creditori pubblici qualificati tenuti alla comunicazione ai debitori e poi all'OCRI: **l'Agenzia delle Entrate, l'INPS e l'Agente della Riscossione**. Il Legislatore ha individuato a seconda dell'ente pubblico creditore, differenti tipologie e soglie di criticità dell'esposizione debitoria ai fini dell'obbligo della procedura di allerta e ha stabilito conseguenze per gli Enti, in caso di inottemperanza all'obbligo di segnalazione, molto penalizzanti. Pertanto, quando l'esposizione debitoria supera le soglie di allerta, i creditori pubblici sono obbligati a inviare al debitore un avviso mediante PEC o mediante raccomandata con avviso di ricevimento. Più in particolare, l'ente avvertirà il contribuente che la sua esposizione debitoria ha superato la soglia critica di legge e che, se nei novanta giorni successivi dalla ricezione dell'avviso, non avrà provveduto a estinguere integralmente il proprio debito o a regolarizzarlo con una delle modalità di legge quali la rateazione, o non avrà presentato all'OCRI istanza di composizione assistita della crisi, oppure ancora non avrà presentato domanda per l'accesso ad una procedura di regolazione della crisi, l'ente sarà obbligato, senza indugio, ad inoltrare una segnalazione all'Organismo di Composizione della Crisi (OCRI). Rinviando al Capitolo 14 per gli opportuni approfondimenti, si evidenzia in questa sede che la segnalazione all'Ocri rappresenta potenzialmente un importante momento di discontinuità nella vita aziendale e comporta l'obbligo per i vertici di valutare in contraddittorio con un soggetto del tutto estraneo, la situazione di squilibrio in cui sembra essersi venuta a trovare l'impresa al fine di individuare, se possibile, soluzioni utili per salvaguardare la continuità aziendale o, se del caso, per una tempestiva e quindi più proficua liquidazione dell'azienda.

Bibliografia

- American Accounting Association, Committee on Basic Auditing Concepts, *A statement of basic auditing concepts*, AAA, Sarasota, 1973
- Bodega B., Musile Tanzi A. (a cura di), *Comunicare il cambiamento. Una raccolta di casi*, Egea, 1996
- CNDCEC, Cnf, Confindustria, Abi, *Principi consolidati per la redazione dei modelli organizzativi e l'attività dell'Organismo di Vigilanza e prospettive di revisione del D.Lgs. 8 giugno 2001*, n. 231, Gruppo di Lavoro multidisciplinare sulla normativa relativa all'Organismo di Vigilanza, febbraio 2019
- Borsa Italiana, Comitato Corporate Governance, Codice di Autodisciplina, luglio 2018
- Borsa Italiana, Comitato Corporate Governance, Codice di Corporate Governance, gennaio 2020
- Difino M., Riva P., *Ruolo, compiti e responsabilità del Collegio Sindacale. La rilevanza strategica dell'attività di vigilanza e l'organo di controllo nelle PMI*, in "I nuovi compiti degli organi sociali" a cura di Riva P., Collana "Crisi d'impresa" diretta da Danovi A., Acciaro G., Il Sole 24 Ore, aprile 2019
- Fascicolo I "*Le novità del Codice*" e fascicolo II "*Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi*", nella collana "Crisi d'impresa" a cura di Danovi A., Acciaro G., Il Sole 24 ore, 2019
- Paluchowski A., Prefazione al fascicolo VI "*I nuovi compiti degli organi sociali*", a cura di Riva P., nella collana "Crisi d'impresa" a cura di Danovi A., Acciaro G., Il Sole 24 ore, aprile 2019
- Parisi G., *L'adeguato assetto organizzativo e il rafforzamento degli obblighi e dei doveri dell'organo amministrativo e di controllo dopo il D.Lgs. 14/2019*, www.osservatorio-oci.org
- Riva P., Provasi R., *An overview Italian companies and the financial and economic crisis: a cultural revolution*, in Int. Journal Economics and Business Research, Vol. 7, No. 4, gennaio 2014
- Riva P., Provasi R., *Crisis and controls: the italian model*, in Corporate ownership & control. Volume 11, 2013
- Riva P., *Obblighi di segnalazione: attori coinvolti, fasi e interventi*, in Fascicolo II "*Procedure di allerta e di composizione assistita della crisi*", nella Collana "Crisi d'impresa", Milano, Il Sole 24 ore, 2019
- Vola P., Panizza A., Ricciardiello E., *Il ruolo della dirigenza nella costruzione di sistemi di gestione strutturati e di cruscotti di controllo significativi*, in Fascicolo VI "*I nuovi compiti degli organi sociali*" a cura di Patrizia Riva, nella Collana "Crisi d'impresa", Milano, Il Sole 24 Ore, 2019

