

## *10.* **RUOLI**

*di Alessandro Danovi e Patrizia Riva*



### 10.1. CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE

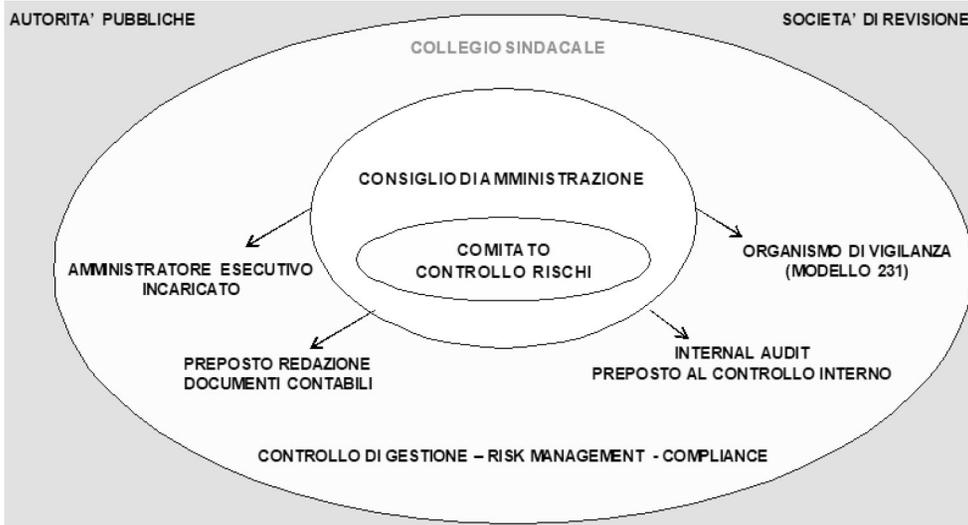
L'organo amministrativo è il primo responsabile del monitoraggio e della gestione delle situazioni di crisi. Il suo compito è **individuare** tempestivamente i segnali dell'insolvenza incombente e **intraprendere** le attività necessarie a preservare il capitale sociale. Esso svolge, pertanto, un duplice ruolo di prevenzione e gestione della crisi, coordinandosi con gli altri organi sociali preposti alla gestione e al controllo dell'attività. Lo schema sottostante riassume i soggetti coinvolti nella gestione e nel controllo delle imprese, evidenziando come le disposizioni del Codice della crisi implicino la diffusione, anche in imprese di dimensioni più ridotte, di figure professionali che finora sono state appannaggio quasi esclusivo delle grandi società.

Il Consiglio di amministrazione, in base al D.Lgs. n. 14/2019, svolge il proprio compito di prevenzione della crisi anche monitorando gli indicatori di cui all'art. 13 (il quale elabora nel dettaglio il disposto dell'art. 3), affrontando, cioè, gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale e finanziario dell'impresa, che rapportati alle sue caratteristiche specifiche potrebbero preludere a un imminente stato di insolvenza. Alla lettera dell'art. 13 si aggiunge la disposizione dell'art. 375, che modifica l'art. 2086 del Codice civile, secondo cui: "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". La corretta applicazione di queste disposizioni rileva anche sul piano penale, nella misura in cui l'imprenditore (o gli organi societari) che con diligenza si adoperi a prevenire la crisi e prenda le iniziative necessarie a ricomporla una volta insorta, non è punibile per il delitto di bancarotta semplice. L'implementazione di un efficace sistema di controllo, pertanto, è fondamentale nel definire le responsabilità degli amministratori nella crisi, sia che essi abbiano contribuito a causarla oppure aggravarla, o non siano stati in grado di agire prontamente per correggerla.

## 10. Ruoli

### 10.1. Consiglio di amministrazione

Tavola 1 - Sistema di controllo



Allo scopo di assolvere agli obblighi di cui sopra, il Codice richiede che ciascuna impresa si doti di:

- un efficiente sistema di controllo di gestione;
- un sistema di reporting interno;
- una periodica verifica delle linee strategiche e dell'efficienza della struttura aziendale.

In generale, l'art. 13 del Codice identifica gli indicatori della crisi in indici contabili che diano evidenza della sostenibilità/non sostenibilità dei debiti per almeno i 6 mesi successivi la data della verifica, considerate le prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso<sup>1</sup>. A questo fine, le aree del bilancio da tenere in considerazione sono il rapporto tra i flussi di cassa generati dall'impresa e gli oneri dell'indebitamento e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi. Nell'ottica di previsione dell'insolvenza, sono considerati come sintomi della crisi anche *significativi e reiterati ritardi nei pagamenti*, alcuni dei quali sono specificamente menzionati dall'art. 24:

<sup>1</sup> Lo schema del correttivo del Codice della crisi rilasciato dal Ministero della Giustizia in data 17 dicembre 2019 prevede le seguenti modifiche, con riferimento all'art. 13: "Costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della **non** sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e **dell'assenza di** prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, **nei** sei mesi successivi".

- l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 60 giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 120 giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- il superamento, nell'ultimo bilancio approvato, comunque per oltre 3 mesi, degli indici elaborati ai sensi dell'art. 13, sopra citati.

Una volta identificata l'esistenza dello stato di crisi, l'Organo amministrativo deve procedere alla valutazione delle alternative per gestirlo e risolverlo, scegliendo, ove necessario, tra gli strumenti offerti dal Codice: piani di risanamento, accordi di ristrutturazione, concordati e, da ultimo, liquidazione giudiziale. In questo senso, la decisione è dettata dalla gravità della crisi, dal potere contrattuale dell'azienda con i propri creditori e dal tempo a disposizione. Naturalmente, la liquidazione giudiziale è l'alternativa residuale in assenza di un accordo per la composizione della crisi, o nel caso non sia possibile garantire altrimenti una maggiore soddisfazione dei creditori. Essendo rinviato ad altre pagine trattare nel dettaglio le diverse procedure di risanamento, basti qui ricordare che quelle elencate poco sopra prevedono un'ingerenza crescente da parte del Tribunale e che le soluzioni stragiudiziali sono più frequentemente percorse da imprese di medie o grandi dimensioni piuttosto che da quelle più piccole<sup>2</sup>. Da ciò discende, come è conoscenza diffusa, che la diagnosi della crisi può ridurre il ricorso alla liquidazione giudiziale, nella maggior parte dei casi, solo se è sufficientemente precoce, così che le imprese più fragili abbiano più tempo per trovare un accordo con i propri creditori.

La difficoltà maggiore nella risoluzione della crisi è presentata dall'asimmetria, sia numerica che informativa, presente tra l'azienda in affanno e le sue controparti. L'Organo amministrativo deve, infatti, coordinare i rapporti con *stakeholder* differenti, i cui interessi non sono necessariamente allineati (anche tra i creditori questi variano a seconda dell'entità dell'esposizione che ciascuno vanta nei confronti della società) e gestire il flusso informativo per fare sì che la notizia della crisi non deteriori anche i rapporti che al momento sarebbero ancora sani. Quest'ultimo tema appare ancora più rilevante alla luce della norma riformata, poiché ad un incentivo alla gestione precoce della crisi si affianca il rischio di danneggiarsi, agli occhi dei propri interlocutori, per il solo fatto di aver iniziato ad affrontare il problema (*self-fulfilling prophecy*). Il calcolo dei costi e dei benefici della denuncia precoce della crisi è complicato dalle conseguenze, anche di natura penale, alle quali è esposto il *management*.

Per quanto riguarda il tema delle azioni di responsabilità nei confronti dell'Organo amministrativo si può fare riferimento all'art. 378 del Codice della crisi, che arricchisce il Codice civile di due nuove norme: il comma 6 dell'art. 2476, che amplia gli obblighi degli amministratori nei confronti dei creditori sociali in materia di conservazione del patrimonio e il comma 3 dell'art. 2486, che prevede un criterio di liquidazione dei danni conseguenti all'inosservanza dell'obbligo di gestire la società al solo fine di preservare

---

<sup>2</sup> A. Danovi, Giacomelli, Riva, Rodano (2018).

## **10. Ruoli**

---

### *10.2. Diverse forme di allerta*

integrità e valore del patrimonio sociale in seguito al verificarsi di una causa di scioglimento (vedi Capitolo 2).

Si ricorda che nel contesto dell'ultima disposizione di cui sopra, il Codice della crisi introduce un nuovo criterio di calcolo del danno risarcibile dall'amministratore per l'inosservanza dei principi di corretta gestione dell'impresa. Il principio generale quantifica ora il danno in un importo pari all'entità del danno patito dal patrimonio come conseguenza dell'illegittima prosecuzione dell'attività aziendale, con un evidente aggravio rispetto alle interpretazioni giurisprudenziali anteriori alla riforma.

### **10.2. DIVERSE FORME DI ALLERTA**

Il Titolo II del Codice della crisi e dell'insolvenza è dedicato alle procedure di allerta e composizione assistita della crisi. Infatti, l'implementazione dei sistemi di controllo e l'osservazione degli indici *ex art. 13* sono finalizzati alla diagnosi precoce della crisi e a fare sì che le autorità esterne vengano coinvolte il prima possibile, allo scopo di aiutare la Società a gestire la propria situazione debitoria. Il processo che porta all'allerta vede coinvolti una moltitudine di attori, ciascuno dei quali interviene in un momento diverso dello svolgimento della crisi, come riepilogato nello schema sottostante.

Appare utile, pertanto, fornire una visione di sintesi dell'intero processo, prima di concentrarsi ulteriormente sul ruolo giocato da ciascun agente. Si riporta di seguito, in forma tabellare, una recente elaborazione degli autori che permette di rileggere il dettato normativo correlando le seguenti categorie logiche:

- 1) fase;
- 2) situazione aziendale;
- 3) intervento previsto;
- 4) soggetti coinvolti:
  - a) nell'ambito della *governance* aziendale con ruolo di controllo e gestionale;
  - b) dall'esterno.

**Tavola 2 - Soggetti coinvolti nella *governance* della crisi e interventi necessari nelle varie fasi<sup>3</sup>**

Fase	Situazione aziendale	Intervento previsto	Soggetti coinvolti	
			Nell'ambito della Governance aziendale (ruolo gestionale o di controllo)	Soggetti esterni
1	Incubazione della crisi	ALLERTA INTERNA INFORMALE	- Amministratori - Organi di controllo societario (collegio sindacale, revisore unico e società di revisione)	-
2	Maturazione della crisi	ALLERTA INTERNA FORMALE	- Amministratori - Organi di controllo societario (collegio sindacale, revisore unico e società di revisione) - Advisor legale, advisor finanziario	- Istituti di credito - Attestatore - Eventualmente: Tribunale, Commissario Giudiziale in caso di concordato
3	Crisi conclamata reversibile	ALLERTA INTERNA VERSO L'ESTERNO (organi di controllo societario). ALLERTA ESTERNA VERSO L'ESTERNO (creditori pubblici qualificati)	- Amministratori - Organi di controllo societario (collegio sindacale, revisore unico e società di revisione) - Advisor legale, advisor finanziario	- Creditori pubblici qualificati - Organismo di composizione della crisi d'impresa (OCRI) - Triade di professionisti indipendenti nominati dall'Organismo - Attestatore - Eventualmente: Tribunale, Commissario Giudiziale in caso di concordato
4	Insolvenza reversibile	Procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza	- Amministratori - Organi di controllo societario (collegio sindacale, revisore unico e società di revisione) - Advisor legale e advisor finanziario	- Organismo di composizione della crisi d'impresa (OCRI) - Triade di professionisti indipendenti nominati dall'Organismo - Attestatore - Tribunale - Commissario Giudiziale in caso di concordato
5	Insolvenza conclamata	Liquidazione giudiziana	- Amministratori - Organi di controllo societario (collegio sindacale, revisore unico e società di revisione) - Autorità amministrative che esercitano vigilanza e controllo	- Creditori - Pubblico Ministero - Tribunale - Curatore

<sup>3</sup> La tabella è tratta da: Riva P., Danovi A., Comoli M., Garelli A., *Gli attori della governance coinvolti nelle fasi dell'allerta e gli indici della crisi secondo il nuovo C.C.I.* in corso di pubblicazione in *Giurisprudenza Commerciale*, 2020.

## 10. Ruoli

### 10.2. *Diverse forme di allerta*

Come anticipato nel paragrafo precedente, esiste un interesse a mantenere un approccio riservato nella gestione della crisi, poiché la conoscenza stessa del fatto che la società sta attraversando un periodo di difficoltà ne può aggravare ulteriormente le condizioni. Pertanto, la prima fase della procedura di allerta ha carattere informale ed esclusivamente interno. Vi sono coinvolti il Consiglio d'amministrazione, il Collegio sindacale e i revisori, che si confrontano in merito all'emersione dei fondati indizi della crisi e alla strategia migliore per farla rientrare. Teoricamente, tutti gli attori, in questa fase, hanno interesse a collaborare, se non altro per liberarsi della responsabilità nella quale incorrerebbero se non intervenissero tempestivamente.

Qualora gli amministratori si dimostrino inerti nel prendere le dovute iniziative, gli organi di controllo provvedono a notificare loro per iscritto, con prova di consegna della comunicazione, la maturazione dello stato di crisi, dando loro un termine massimo di 30 giorni per riferire in ordine alle soluzioni individuate. In questa fase, quando potrebbero cominciare a manifestarsi anche i primi segnali di stress finanziario, interviene anche il primo elemento di pubblicità della procedura di allerta, poiché gli istituti di credito hanno l'obbligo di comunicare anche agli Organi di controllo eventuali variazioni, revisioni o revoche degli affidamenti.

In caso di risposta omessa o parziale da parte dell'Organo amministrativo, o in caso di mancata adozione entro 60 giorni delle misure necessarie per superare lo stato di crisi, gli Organi di controllo societari devono procedere alla notifica dello stato di crisi all'Organismo di composizione della crisi d'impresa (OCRI, art. 16 Codice della crisi), per l'avviamento del Procedimento di composizione assistita della crisi, descritto al Titolo II, Capo III del Codice della crisi.

Così facendo, essi sono esonerati dalla responsabilità solidale per le conseguenze pregiudizievoli delle omissioni o azioni successivamente attuate dal già menzionato Organo, che non siano conseguenze dirette di decisioni assunte prima della segnalazione.

Quando la crisi è oramai conclamata, sebbene ancora reversibile, anche i Creditori pubblici qualificati<sup>4</sup> devono intervenire, esortando il debitore a regolarizzare la propria esposizione debitoria entro 90 giorni dalla notifica, se possiede le seguenti caratteristiche:

- debiti scaduti e non versati verso l'Agenzia delle Entrate per l'imposta sul valore aggiunto pari ad almeno il 30%<sup>5</sup> del volume d'affari e non inferiore a euro 25.000 per volume d'affari risultante dalla dichiarazione modello IVA relativa all'anno precedente fino a 2.000.000 di euro, non inferiore a euro 50.000 per volume d'affari risultante dalla dichiarazione modello IVA relativa all'anno precedente fino a 10.000.000 di euro, non inferiore a euro 100.000, per volume d'affari risultante

<sup>4</sup> Si tratta dell'Agenzia delle Entrate, l'Istituto Nazionale di Previdenza Sociale e l'agente di riscossione. I primi due non ottemperando al proprio obbligo di segnalazione, perderebbero il titolo di prelazione spettante sui crediti dei quali sono titolari. Il terzo, invece, perderebbe il proprio credito per spese ed oneri di riscossione.

<sup>5</sup> Ridotto al "10%" nella versione proposta nello schema del correttivo del Codice della Crisi rilasciato dal Ministero della Giustizia in data 17 dicembre 2019.

dalla dichiarazione modello IVA relativa all'anno precedente oltre 10.000.000 di euro;

- debiti scaduti da almeno 6 mesi verso l'INPS per il versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore alla metà di quelli dovuti nell'anno precedente e superiori alla soglia di euro 50.000;
- crediti in riscossione da parte dell'agente di riscossione autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre 90 giorni maggiori di euro 500.000 per le imprese individuali e di euro 1.000.000 per le imprese collettive.

In caso contrario, qualora il debitore non abbia neanche presentato istanza di composizione assistita della crisi o domanda di accesso a una procedura di regolazione della crisi e dell'insolvenza, essi ne faranno segnalazione all'OCRI.

Nei casi in cui la crisi è oramai in uno stato troppo avanzato per dare adito con efficacia al Procedimento di composizione assistita della crisi, gli Organi amministrativi e di controllo operano di concerto per l'identificazione dello strumento giuridico più idoneo alla ristrutturazione del debito.

Dal punto di vista gestionale, sebbene non vi sia una regolamentazione in merito, la gestione della crisi e il processo di risanamento sono presidiati, nella prassi dei casi più rilevanti, da un *team* costituito dalla Società e diretto da una figura definita *Chief Restructuring Officer (CRO)* o *Turnaround Manager (TM)*, che possono sia essere professionisti interni che esterni all'azienda. La squadra di esperti di risanamento si può/deve avvalere anche di altri *advisor* quali esperti industriali, finanziari, legali e fiscali, nonché attestatori *ex art. 67 L. fall.*

Nella Tavola 3 è presentato un riepilogo degli attori coinvolti nelle varie fasi della crisi.

### 10.3. COLLEGIO SINDACALE

Il Codice civile non prevede obblighi specifici in capo al Collegio sindacale in caso di crisi, sebbene ad esso sia stata attribuita rilevanza crescente nelle riforme in materia di società di capitali e bilancio che si sono susseguite negli anni<sup>6</sup>. Pertanto, anche in queste circostanze si applicano i principi che ne regolano l'operato in ogni altro caso: il dovere *ex art. 2403 c.c.* di vigilare sull'osservanza della legge e dello statuto, sull'adeguatezza del sistema amministrativo e contabile e, in generale, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione, finalizzati a tutelare il patrimonio, nell'interesse dei creditori terzi.

---

<sup>6</sup> Si pensi al D.Lgs. n. 6/2003 in materia di società di capitali e cooperative e al D.Lgs. n. 127/1991 e n. 32/2007 in materia di bilancio.

## 10. Ruoli

### 10.3. Collegio sindacale

Tavola 3 - Livello di ingerenza di parti esterne alla società in funzione del livello di dissesto finanziario

		Fasi della crisi						
		Sempre	Incubazione della crisi	Maturazione della crisi	Crisi conclamata reversibile	Insolvenza reversibile	Insolvenza conclamata	
Tipo di allerta		Amministratori e Organi di sorveglianza						
Attività di vigilanza			Organi di sorveglianza @ Amministratori					
Allerta interna informale				Organi di sorveglianza @ Amministratori				
Allerta interna formale					Organi di sorveglianza @ OCRI			
Allerta interna verso l'esterno								
Allerta esterna verso l'esterno					Creditori pubblici qualificati @ OCRI			
Procedure di composizione della crisi e dell'insolvenza						Amministratori, Organi di sorveglianza e finanziari @ OCRI, Triade, tribunale, commissario giudiziale		
Liquidazione giudiziarie							Amministratori, Organi di sorveglianza, Advisor legali e finanziari @ creditori, tribunale, curatore	

Il controllo sulle dinamiche produttive dell'informativa finanziaria è l'ambito di attività del Collegio sindacale al quale il legislatore ha recentemente dedicato più attenzione,

poiché dalla corretta rappresentazione della situazione contabile di una Società dipende la capacità dei suoi amministratori di gestirla e conservarla in salute. Coerentemente, ai doveri del Collegio si aggiungono anche le nuove responsabilità contemplate dalla riforma della Legge fallimentare, specialmente quelle *ex art. 14*.

In tema di vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto, l'attività del Collegio sindacale si sostanzia nella semplice verifica della conformità degli atti sociali, accompagnata dalle opportune valutazioni professionali. I Sindaci non hanno responsabilità per quanto riguarda le scelte strategiche degli Amministratori in tema di attività aziendale, pertanto si limitano a constatare che questi dispongano degli strumenti necessari a prendere decisioni informate.

Come riferimento in materia di operato del Collegio è utile ricordare che il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili ha emanato un documento di prassi circa la corretta interpretazione dei doveri degli Organismi di vigilanza, denominato "Norme di comportamento del collegio sindacale". L'osservanza dei principi di comportamento contenuti nel testo citato contribuisce a tutelare la responsabilità dei sindaci e a dimostrare che questi hanno impiegato la dovuta diligenza professionale nello svolgimento delle proprie funzioni.

Il documento di prassi emanato dal CNDCEC dedica alla crisi la Norma 11 "Attività del collegio sindacale nella crisi d'impresa", per identificare i diversi obblighi e attività in capo al Collegio sindacale in queste circostanze:

- prevenzione ed emersione della crisi a tutela della continuità aziendale: verifica che gli Amministratori mettano in atto le misure a gestire la crisi e impedire che si aggravino. In questa fase, lo scopo dell'Organismo di vigilanza è impedire l'inerzia dell'Organismo di controllo;
- spinta all'utilizzo degli strumenti di composizione della crisi, coerentemente con la gravità della situazione e le esigenze della Società: piani attestati di risanamento, accordi di ristrutturazione dei debiti, concordati in bianco, liquidatori o in continuità;
- monitoraggio delle procedure funzionali alla negoziazione di accordi particolari, quali transazioni fiscali e contributive e contrazione di finanziamenti prededucibili funzionali all'esecuzione del piano;
- assistenza nella gestione dei rapporti con le terze parti coinvolte nel processo di risanamento quali i consulenti incaricati della ristrutturazione e professionisti indipendenti incaricati dell'attestazione del piano di risanamento.

In aggiunta alla Norma 11 sopra menzionata, l'operato degli Organismi di vigilanza può essere informato anche da altre fonti, in particolare:

- ISA Italia 570 in tema di continuità aziendale;
- OIC 5 in materia di bilanci di liquidazione;
- OIC 19 in materia di ristrutturazione dei debiti e costi di ristrutturazione;
- "Principi di attestazione dei piani di risanamento" e correlati "Principi di redazione dei piani di risanamento" redatti da AIDEA, CNDCEC, APRI, OCRI, ANDAF;
- "Linee guida per la valutazione della aziende in crisi", emanate da CNDCEC e SIDREA;
- Linee guida "Informativa e valutazione della crisi d'impresa", redatte dal CNDCEC;

## 10. Ruoli

### 10.4. Dirigente preposto

- “Linee guida per il finanziamento delle imprese in crisi”, pubblicato dall’Università di Firenze, Assonime e CNDCEC;
- Artt. 2394 e 2486 in materia di conservazione del valore dell’impresa.

Anche con riferimento alla verifica del presupposto di continuità aziendale *ex art. 14* del Codice della crisi, le responsabilità del Collegio sindacale o del Sindaco unico si esauriscono una volta che si sono assicurati che i sistemi di controllo dello stato di salute dell’impresa implementati dall’Organo amministrativo siano sufficienti, anche con riferimento al tema degli indicatori della crisi cui si è accennato. Ai fini dello svolgimento delle proprie mansioni, il Collegio sindacale intrattiene un rapporto di comunicazione quotidiana con gli amministratori, il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili e il revisore interno. Nel proprio compito di valutazione dello stato di salute dell’impresa, il Collegio sindacale ha l’obbligo, come gli Amministratori, di valutare i flussi di cassa prospettici e la loro adeguatezza a soddisfare le future obbligazioni finanziarie, in maniera tanto più dettagliata e frequente quanto maggiore è il rischio di insolvenza. La sua attività in materia di prevenzione e gestione della crisi varia a seconda della gravità di quest’ultima. Nella fase prodromica consiste nell’analisi degli indicatori che denunciano una possibile futura insolvenza e nella valutazione di come gestirla. Nella fase attuativa, invece, il Collegio può apportare un contributo nell’identificazione dello strumento giuridico che sarà utilizzato per conseguire la ristrutturazione. Nel caso in cui il Collegio prenda consapevolezza dell’esistenza di fondati indizi della crisi, avrà, solidalmente agli altri organi di controllo societario e ai revisori, l’obbligo di notificarlo agli Amministratori, prima informalmente e poi mediante una comunicazione scritta con ricevuta di ritorno. Il *management*, ricevuta la comunicazione, avrebbe a disposizione un termine non superiore a 30 giorni, entro il quale rendere conto delle soluzioni individuate e delle iniziative intraprese per superare lo stato di crisi. In caso di omessa o inadeguata risposta o se, passati 60 giorni, non fossero adottate le misure necessarie a superare lo stato di crisi, il Collegio e gli altri soggetti di cui sopra dovrà informare senza indugio l’OCRI, fornendo ogni elemento utile a determinare la strategia successiva, anche in deroga ai propri obblighi di segretezza<sup>7</sup>.

### 10.4. DIRIGENTE PREPOSTO

Il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili (art. 145-*bis* TUF) è una figura comune nelle società quotate e ricopre la funzione di predisporre le adeguate procedure amministrative e contabili finalizzate alla corretta redazione del bilancio di esercizio e consolidato, per conto dell’Organo amministrativo, al quale resta in capo la responsabilità della veridicità e correttezza dell’immagine della realtà rappresentata da

<sup>7</sup> Lo schema del correttivo del Codice della crisi rilasciato dal Ministero della Giustizia in data 17 dicembre 2019 ha proposto la seguente integrazione dell’art. 14: “Gli organi di controllo societari, quando effettuano la segnalazione, ne informano senza indugio anche il revisore contabile o la società di revisione; allo stesso modo, il revisore contabile o la società di revisione informano l’organo di controllo della segnalazione effettuata.”.

quei documenti. Nel contesto del Codice della crisi, tale figura non è investita di ruoli specifici, ma la sua rilevanza nel contesto aziendale viene accentuata dagli obblighi di monitoraggio e segnalazione in capo agli Amministratori e ai Sindaci. Il dirigente preposto, infatti, è una delle figure professionali dotate di competenze tecniche (tra le quali si contano anche il Comitato di controllo e il revisore interno) che contribuiscono alla corretta formazione del dato contabile.

### 10.5. **AMMINISTRATORI INDIPENDENTI**

È opportuno evidenziare che la figura degli amministratori indipendenti di cui si tratta è considerata nell'ambito del modello tradizionale di *corporate governance* in sostanza andando ad ibridare il medesimo per tenere conto di un istituto tipico del differente modello monistico di ispirazione anglosassone.

Coerentemente con l'obbligo, in capo all'Organo amministrativo, di prevedere e gestire la crisi, gli amministratori indipendenti sono chiamati, nel contesto del Codice della crisi, a svolgere il ruolo di supervisor. Essi costituiscono dei comitati autonomi, che vigilano periodicamente su diverse aree dell'operato aziendale, una delle quali può essere l'attività di diagnosi della crisi.

Il ruolo degli amministratori indipendenti è stato, finora, un tema riguardante quasi esclusivamente le società quotate o comunque di grandi dimensioni, rare nel nostro Paese. Con l'introduzione del Codice della crisi, il legislatore impone nuovi compiti agli amministratori che non possono non impattare su tali figure, sia nei periodi di gestione di una crisi conclamata che di normale attività. Chiaramente, la *ratio* di questa nuova attitudine risiede nel tentativo di migliorare le prassi di buona gestione delle imprese italiane e di garantire loro maggiore stabilità. Tale intento, effettivamente, è giustificato dalle evidenze empiriche, le quali dimostrano come le PMI italiane siano, in media, caratterizzate dall'assenza di un'adeguata struttura organizzativa, di strumenti di pianificazione e controllo, di un sistema amministrativo/contabile efficace e, in generale, scarso ricorso a figure dirigenziali o comunque preposte al *management*. Tutti questi fattori, senza dubbio, hanno contribuito a peggiorare la scarsa solvibilità del tessuto imprenditoriale italiano, aggravata dal periodo di profonda crisi finanziaria.

Per le società non quotate la presenza di una simile figura non è obbligata da alcuna norma, poiché il legislatore ha solo sancito che l'amministratore di una società debba essere in possesso di requisiti di onorabilità, professionalità e indipendenza. Ciò comporta che, ove la proprietà ne colga la valenza o un rafforzamento della *governance* sia richiesto dalla compagine sociale, affinché una PMI contempra strutturalmente l'impiego di uno o più amministratori indipendente, sia sufficiente che lo preveda nel proprio statuto, specificandone i requisiti. Su questo esiste abbondante letteratura nei codici di comportamento redatti dalle associazioni di categoria.

## 10. Ruoli

---

### 10.6. Comitato di controllo interno

#### 10.6. COMITATO DI CONTROLLO INTERNO

Il Comitato di controllo interno è uno degli organi amministrativi che garantisce la solidità dei processi gestionali/contabili dell'azienda e il suo operato è connesso a quello di altre figure, dall'Ufficio di contabilità, ai responsabili della *compliance* (*risk manager* e dirigente preposto). Esso è costituito all'interno del Consiglio di amministrazione e la sua attività può essere rivolta a compiti diversi supportando con la propria attività di carattere tecnico le decisioni dell'Organo amministrativo. Solitamente, tra i suoi membri siede almeno un esperto di contabilità e *risk management*.

Intuitivamente, considerata la rinnovata importanza posta dalla riforma sulla corretta formazione del dato contabile, dal quale ha origine il processo di previsione dell'insolvenza, questo Organismo assume un ruolo fondamentale, insieme alla figura dell'*internal auditor*. Questi soggetti sono chiamati non solo ad esprimersi sulla veridicità dei dati aziendali, ma anche a valutarne l'efficacia come materia prima per gli obblighi previsionali introdotti dalla riforma e a monitorare lo stato di avanzamento di un eventuale piano di risanamento. In questo contesto emerge la necessità di rendere più diffusa nelle aziende italiane la loro presenza, finora appannaggio quasi esclusivo delle realtà di grandi dimensioni. Come nel caso degli amministratori indipendenti, le linee guida per gestire la materia sono fornite dalla prassi delle aziende di grandi dimensioni, con particolare riferimento al Codice di autodisciplina delle aziende quotate, da declinarsi in base alla capacità organizzativa, ovviamente più limitata, delle PMI.

Le attività del Comitato di controllo interno si sviluppano nelle seguenti aree:

- controllo del rispetto dei principi contabili e delle buone prassi nella formazione dell'informativa finanziaria prodotta dalla Società;
- fornire consulenza agli Amministratori su temi specifici per evitare, quanto più possibile, i rischi derivanti dall'attività imprenditoriale;
- collaborare con il revisore interno e suggerire miglioramenti ai processi aziendali rilevanti;
- vigilare sul revisore interno, per garantire l'efficacia;
- condurre l'operato del revisore interno per potenziare i controlli sulle aree ritenute più rischiose.

#### 10.7. REVISORE INTERNO

L'*internal auditor* ha assunto una rilevanza crescente nel corso degli anni e il suo raggio d'azione si è mosso da funzioni di semplice monitoraggio ad altre di consulenza interna in materia di processi organizzativi e di *governance*, in un'ottica di contenimento dei rischi. Il revisore interno, infatti, svolge il ruolo di osservatore indipendente dei fatti aziendali, contribuendo a fornirne un'interpretazione imparziale, aiutando così il *management* a prendere decisioni più affidabili. Nonostante la qualifica di revisore, il ruolo di questo soggetto va oltre quello del revisore legale esterno, non limitandosi ai controlli sui dati contabili, ma spaziando anche ad attività di *audit* dell'operatività aziendale e valutazione dell'efficacia dei processi interni e della conformità (*compliance*).

ce) con le normative vigenti. L'*internal auditor* assume rinnovata rilevanza nell'ottica sia della prevenzione che della risoluzione dello stato di crisi, coadiuvando con la propria competenza tecnica il ruolo di sorveglianza del Collegio sindacale e degli altri Organismi di vigilanza, e assistendo il Consiglio di amministrazione nella progettazione e implementazione del sistema di indicatori dalla cui osservazione dovrebbero emergere i segnali di allerta della crisi<sup>8</sup>. In sede di implementazione del piano di risanamento, inoltre, il revisore interno fornisce una fondamentale opera di rendicontazione che confronta gli obiettivi del piano con quanto è stato effettivamente conseguito. Appare evidente, in una certa misura, che queste attività richiedano un elevato dispendio di risorse e competenze specifiche, tali da giustificare l'assegnazione di questo incarico a professionisti specializzati.

### 10.8. REVISORE CONTABILE

L'art. 379 del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza modifica l'art. 2477 del Codice civile, introduce l'obbligo di nomina del Collegio sindacale o del revisore legale nelle Società a responsabilità limitata, se questa:

- **controlla** una società obbligata alla revisione legale dei conti o è tenuta alla redazione del bilancio consolidato;
- **supera** almeno uno dei tre parametri seguenti per due esercizi consecutivi: i) **ricavi** di vendite e prestazioni **maggiori** di euro **4 milioni**; ii) **totale attivo** dello Stato patrimoniale **maggiore** di euro **4 milioni**; iii) **numero** medio di dipendenti occupati nell'esercizio **maggiore o uguale a venti**.

Il Codice della crisi, oltre ad aver incrementato il ricorso a queste figure professionali, riconosce un ulteriore ruolo, oltre alla revisione *ex art. 2409-bis c.c.*, al revisore contabile e alla Società di revisione, indicandoli come soggetti abilitati alla comunicazione dell'allerta interna, alla stregua del Collegio sindacale. Come più ampiamente trattato nel Capitolo 2 cui qui si rinvia, considerato che questa figura non partecipa ai consigli di amministrazione e non ha contatti con la società cliente, se non in determinati periodi dell'anno, non ci si può aspettare che il suo contributo sostituisca quello degli altri Organi di controllo. Infatti, esso potrà, al più, fornire ulteriori rassicurazioni circa l'adeguatezza dei processi interni di formazione del bilancio e riprodurre le analisi degli indici già effettuate da Amministratori e Sindaci, corroborandone la validità.

Poiché la revisione legale delle piccole imprese è destinata a diventare una prassi sempre più diffusa, è opportuno tenere a mente che, sebbene i principi di revisione internazionali siano concepiti per aziende di qualsiasi dimensione, la portata dei controlli e delle attività dovrà essere commisurata alla portata e alla complessità dell'impresa. Inoltre, esistono alcuni ostacoli materiali allo svolgimento di attività di revisione in piccole realtà, dovute soprattutto alla mancanza di familiarità con queste procedure

---

<sup>8</sup> A tal proposito, acquista rilevanza il "Quaderno SAF 71 – Sistemi di allerta interna", che fornisce le basi per la corretta progettazione dei sistemi di monitoraggio interni.

## 10. Ruoli

---

### 10.9. Organismo di vigilanza

da parte del cliente e alla carenza di processi interni di formazione del dato di bilancio. Questo incrementa il rischio di frode, sicché occorre, in questi casi, fare maggiore affidamento sui test delle poste di bilancio, piuttosto che sulle procedure di controllo interno. Infine, nei casi limite in cui società di minore dimensione abbiano esternalizzato la tenuta della contabilità, è opportuno adottare il principio di revisione ISA 402 e tenere in conto l'organizzazione e il grado di indipendenza dello studio professionale incaricato dalla Società.

### 10.9. ORGANISMO DI VIGILANZA

Il Codice della crisi d'impresa non prevede un aumento dei ruoli dell'Organismo di vigilanza, il quale, pertanto, non è coinvolto nel processo di monitoraggio della salute aziendale e diagnosi precoce della futura insolvenza, se non nella misura in cui ogni Società dovrebbe valutare di implementarlo qualora non l'avesse già fatto. Esso, infatti, rientra tra gli "adeguati assetti organizzativi" *ex art. 375*.

Il suo scopo, infatti, permane quello di assicurarsi che la società implementi i processi necessari ad evitare di commettere i reati nei quali potrebbe incorrere con maggiore frequenza nello svolgimento della propria attività, e la sua assenza, in astratto, potrebbe comportare un aumento del rischio di crisi, aumentando la probabilità che l'organizzazione si trovi a fronteggiare passività impreviste legate alle proprie operazioni.

Occorre ricordare, infatti, che il D.Lgs. n. 231/2001 ha introdotto nel nostro ordinamento la responsabilità in capo agli enti per i reati, elencati dallo stesso Decreto, commessi da soggetti ad essi funzionalmente collegati, se detti enti (le società di capitali sono particolarmente toccate dalla norma) non hanno adottato ed attuato efficacemente un modello di organizzazione e gestione idoneo a evitare reati di tale fattispecie. Intuitivamente, affinché un reato sia imputabile anche all'ente collegato all'esecutore materiale è necessario che si verifichino alcune condizioni, tra le quali, principalmente, che il reato sia commesso a vantaggio o nell'interesse dell'ente, da suoi amministratori o subordinati.

L'Organismo di vigilanza svolge il proprio compito assicurandosi che i modelli di organizzazione che proteggono l'ente dalla responsabilità *ex D.Lgs. n. 231/2001* siano correttamente funzionanti, efficaci e coerenti con la realtà aziendale. Un modello efficace non solo deve aiutare a prevenire i comportamenti pericolosi, ma anche a prendere nota di eventuali rischi che ha intercettato, allo scopo di aggiornarlo e far sì che non si ripetano e riferire semestralmente agli Amministratori (in particolare al Comitato di controllo) e al Collegio sindacale in merito alla propria attività.