



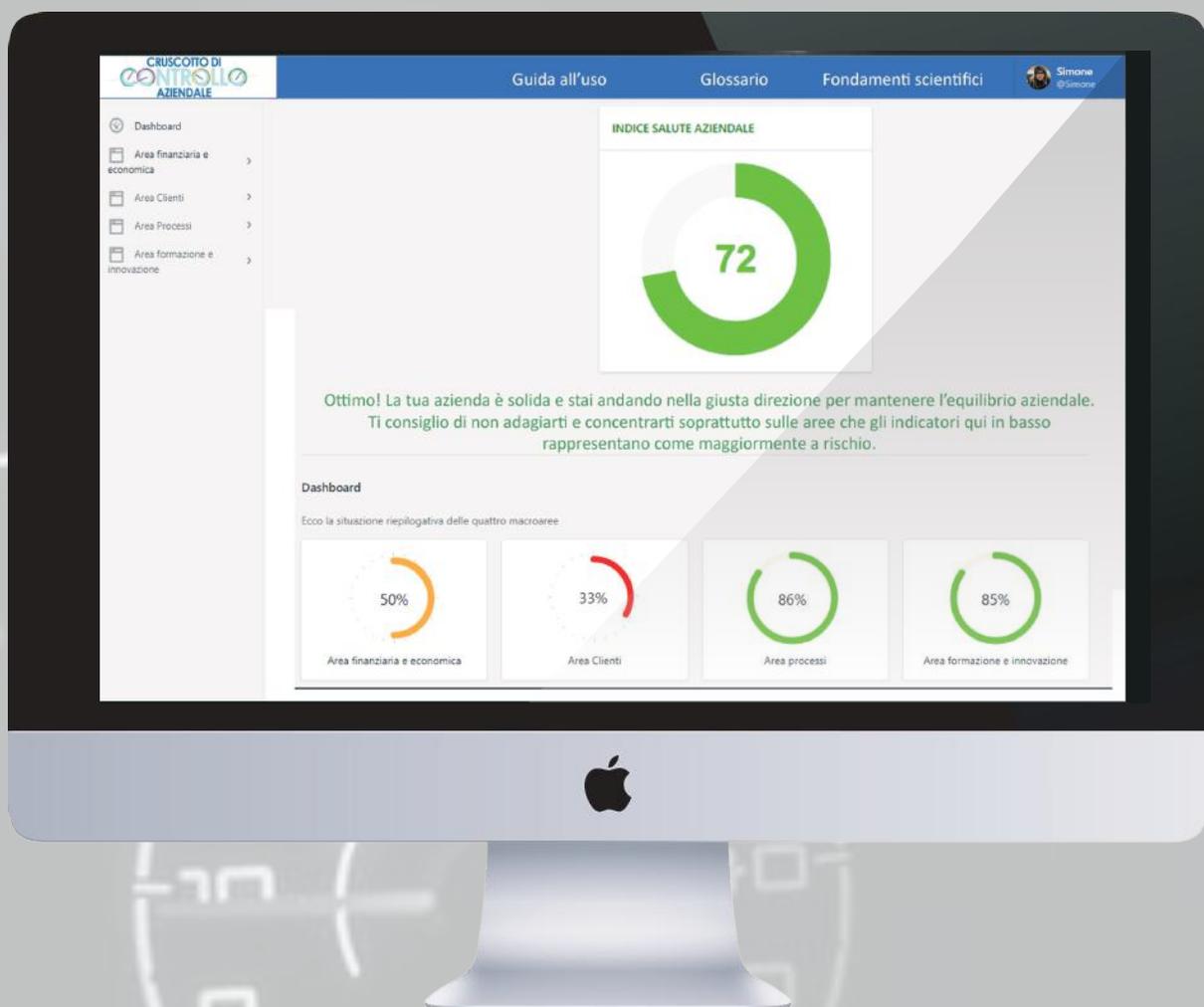
CRUSCOTTO DI <sup>®</sup> <sup>©</sup>  
**CONTROLLO**  
AZIENDALE

LA BALANCED SCORECARD  
PER LE PMI ITALIANE

White Paper document

by: Prof. Simone Brancozzi

# CRUSCOTTO DI CONTROLLO AZIENDALE



# IL PROBLEMA...

Gli adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili art. 2086.

# RASSEGNA STAMPA





Il Sole 24 Ore Martedì 24 gennaio 2023

# Collegio, sindaco o revisore: rebus della nomina per le Srl

## Organo di controllo

Incertezze sull'obbligo da rispettare entro la data di approvazione dei bilanci

Le posizioni di Assonime e gli orientamenti dei notai del Triveneto

Simone Brancozzi

Salvo proroghe dell'ultimo momento, la nomina dell'organo di controllo o del revisore delle società a responsabilità limitata che supereranno i limiti dimensionali previsti dall'articolo 2477 del Codice civile, dovrà avvenire entro la data di approvazione del bilancio d'esercizio 2022, come stabilito dal Dl 118/2021. Purtroppo, a causa della non chiarissima formulazione dell'articolo 2477, vi è ancora grande incertezza riguardo alla modalità di ottemperamento dell'obbligo di nomina.

A parere dei più, e in particolare di Assonime (circolare 3/2012), l'obbligo di nomina può essere adempiuto attraverso l'assegnazione dell'incarico alternativamente a:

- un collegio sindacale o un sindaco unico, con eventuale funzione di revisore (in assenza di indicazioni statutarie l'organo di controllo è monocratico);
- un revisore;
- un collegio sindacale o un sindaco unico e un revisore.

Infatti il comma 1 dall'articolo 2477 recita: «L'atto costitutivo può prevedere, determinandone le competenze e poteri, ivi compresa la revisione legale dei conti, la nomina di un organo di controllo o di un revisore. Se lo statuto non dispone diversamente, l'organo di controllo è costituito da un solo membro effettivo».

L'interpretazione esposta è avvalorata anche dalla recente introduzione, ad opera del Codice della crisi di impresa, del comma 7 dell'articolo 2477 che stabilisce che alla Srl si ap-

plica l'articolo 2409 del Codice civile anche se essa è priva di un organo di controllo. Sembrerebbe quindi che il legislatore abbia da una parte voluto riconoscere espressamente che una Srl possa essere anche priva dell'organo di controllo e dall'altra abbia deciso, in caso di assenza, di demandare alla compagine sociale la vigilanza sull'operato degli amministratori, prevedendo che i soci che rappresentano un decimo del capitale sociale possono adire al Tribunale denunciando gli amministratori per atti compiuti in violazione dei loro doveri e/o gravi irregolarità nella gestione.

Non tutti, tuttavia, sono d'accordo. Le difficoltà nascono quando si vanno a considerare le diverse funzioni che la legge assegna all'organo di controllo o al revisore. Per effetto delle statuizioni del Dlgs 39/2010 (Testo unico della revisione) risulta infatti impossibile ipotizzare che, in caso di nomina solo del revisore, questi svolga anche l'attività di controllo sulla legalità (si veda anche il documento

di ricerca Assirevi n. 247) con la conseguenza che, in tal caso, la società rimarrebbe priva dell'attività di vigilanza. Una siffatta previsione non risulterebbe priva di criticità anche se va considerato che, con l'entrata in vigore del nuovo Codice della crisi di impresa, il revisore è comunque tenuto ad accertare l'esistenza di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa oltre che l'esistenza del postulato della continuità aziendale.

Nel documento «Orientamenti del Comitato Triveneto dei notai approvati nel 2012» si sostiene che «al verificarsi delle ipotesi previste dai commi 2 e 3 dell'articolo 2477 del Codice civile le Srl sono soggette tanto al controllo di legalità (articolo 2403 del Codice civile) quanto alla revisione dei conti (articolo 14 del Dlgs 39/2010)», così parificando sostanzialmente la Srl alla Spa.

Tale interpretazione è sorretta, a parere del Comitato, dalla previsione

contenuta nel comma 6 dell'articolo 2477 del Codice civile, nella parte in cui la norma attribuisce al Tribunale il potere di nomina dell'organo di controllo o del revisore nel caso di inerzia dei soci. Se fosse vero che l'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore è alternativo, il Tribunale sarebbe chiamato a effettuare una scelta di merito contravvenendo alla libertà della natura negoziale del contratto societario. Vi è anche chi ha fatto notare che il comma 1 dell'articolo 13 del Dlgs 39/2010 contempla espressamente che l'assemblea conferisca l'incarico di revisione legale su proposta motivata dell'organo di controllo, prevedendo implicitamente che, laddove si intenda procedere alla nomina di un revisore sia necessaria, ex ante, la nomina di un organo di controllo.

Secondo alcuni, quindi, la nomina dell'organo di controllo e del revisore non sarebbe alternativa ma concorrente.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## LA VIA D'USCITA

### Indifferibile un'interpretazione autentica dell'articolo 2477

Sia che si consideri valida l'alternatività di organo di controllo/revisore, sia che si consideri vincolante la nomina di entrambi, parrebbe scontato ritenere necessaria la sussistenza della funzione di revisione legale dei conti. Ciò deriva sia dall'interpretazione letterale del comma 1 dell'articolo 2477 del Codice civile («ivi compresa la revisione legale dei conti») sia dal fatto che la revisione è imposta dalla direttiva 2006/43/CE relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati. Per alcuni, che si spingono a interpretazioni più innovative, l'obbligatorietà della funzione di revisione non è così scontata. È il caso, ad esempio, del Tribunale di Roma che, con sentenza dell'Ufficio del Giudice del registro delle imprese del 1° giugno 2020, afferma che l'articolo 2477

deve essere interpretato nel senso che l'assemblea dei soci della Srl può, alternativamente, nominare un organo di controllo o un revisore dovendosi lasciare all'assemblea la possibilità di scegliere se sottoporre la società al solo controllo di legalità, alla sola revisione legale dei conti o a entrambi i tipi di controllo (sulla stessa linea anche il Tribunale di Bologna, sentenza 23 maggio 2019). Questa posizione, tuttavia, desta non poche perplessità sia sotto il profilo dell'interpretazione sistematica che sotto il profilo della gestione operativa. In assenza della funzione di revisione, infatti, la carica di sindaco potrebbe ben essere assegnata a un «non revisore» e in tal caso non si vede come potrebbe costui esprimere osservazioni e proposte, ex articolo 2429 del Codice civile, in ordine a

un bilancio non sottoposto ad alcun tipo di controllo da parte di persone o società a tale scopo abilitate. Certamente può essere concepibile una revisione in assenza della funzione di vigilanza, pur con tutte problematiche già evidenziate in precedenza, ma appare assai arduo concepire l'inverso.

Proprio in funzione del fatto che, a breve, l'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore entrerà in vigore per una miriade di società a responsabilità limitata, appare ormai indifferibile una chiara riformulazione o un'interpretazione autentica dell'articolo 2477 che, nella sua attuale formulazione, si presta purtroppo a molteplici interpretazioni, a volte in contrasto tra loro.

—S.Br.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

# La crisi d'impresa emerge in anticipo anche con la valutazione qualitativa

## PROCEDURE D'ALLERTA

La «balance scorecard» è un approccio prospettico che guarda agli obiettivi

I dati di bilancio hanno la caratteristica di arrivare a consuntivo

**Alberto Bubbio  
Simone Brancozzi**

La riforma della crisi d'impresa, introdotta con il Digs 14/2019, si fonda su principi modellati sugli stili di governance aziendale anglosassoni. Nel Paese natale di Fra Luca Pacioli, ideatore della partita doppia, e dove tutt'oggi il controllo aziendale quantitativo, attraverso strumenti originati dal mo-

dello contabile (analisi per indici, analisi dei flussi, Budgeting, Break-even analysis eccetera) è un dogma, intradurre per legge delle responsabilità in capo ad amministratori e revisori per l'inadeguatezza dell'assetto organizzativo aziendale rispetto a misurazione di elementi patologici qualitativi all'origine delle crisi aziendali, sta generando fraintendimenti e perplessità.

Dal 16 marzo 2019 è in vigore l'articolo 2476, comma 6, del Codice civile, che rende responsabili gli amministratori delle obbligazioni sociali quando essi non abbiano rispettato gli obblighi inerenti la conservazione del patrimonio aziendale, ovvero quando non abbiano dotato l'azienda di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, così da permettere un immediato intervento degli indizi di crisi e la conservazione della continuità aziendale, come prescritto dal nuovo comma 2 dell'articolo 2086. La

compromissione del going concern, ossia della capacità dell'azienda di continuare la sua attività in condizioni di equilibrio economico finanziario duraturo, può essere monitorata non partendo dal bilancio, che sancisce nei risultati - la crisi, ma andando alla ricerca delle cause dei risultati. Lo strumento, validato scientificamente e opponibile in Tribunale, è la balanced scorecard proposta da Kaplan e Norton (Harvard Business School).

La progettazione e l'introduzione della balanced scorecard richiede tre fasi, preziose anche sul piano dell'apprendimento organizzativo: per una miglior comprensione non solo di «dove si vuole andare», ma per la definizione di «cosa sia opportuno fare per andare nella direzione desiderata». Pertanto, la prima fase progettuale richiede che vengano esplicitati gli obiettivi strategici dell'azienda e delle poche azioni im-

scindibili per cercare di raggiungere gli obiettivi desiderati.

Definiti questi obiettivi strategici e relativi intenti si può avviare la seconda fase: l'elaborazione di una «mappa strategica». In questa fase è necessario individuare le variabili di gestione operativa a valenza strategica da cui dipende il perseguimento degli obiettivi e degli intenti strategici. Si è aiutati in questa individuazione attraverso la ricerca delle relazioni di causa-effetto tra variabili. Un esempio può aiutare a cogliere i contenuti di quest'approccio: i ricavi di vendita di un'impresa dipendono dal numero di clienti, ma questi non possono essere ogni anno diversi. Si deve poter contare su un nucleo di clienti fidelizzati. Ma la fidelizzazione dei clienti dipende dalla loro soddisfazione. Per soddisfare le loro esigenze bisogna conoscerle. E quindi sempre in logica di ricerca delle cause delle cause, per conoscere queste esigenze

bisogna aver «ascoltato» il cliente. L'insieme di queste riflessioni strategiche si traducono in target e azioni di gestione operativa, con la terza e ultima fase: l'elaborazione delle scorecard enterprise.

Tre le idee alla base di questo strumento: a) realizzare un collegamento diretto e costante nel tempo tra strategia (missione e obiettivi strategici) e gestione operativa, facilitando un progressivo allineamento di quest'ultima alla prima; b) non limitarsi a osservare i soli risultati economico-finanziari, se si vuole esprimere una compiuta valutazione delle performance aziendali; c) cercare di misurare anche quelle variabili che pur essendo di difficile e oggettiva quantificazione in quanto intangibili hanno, in determinati business, una forte valenza strategica (un esempio emblematico la notorietà del brand).

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## LO STRUMENTO

# Per il Cda più facile la verifica degli scostamenti

La «Bsc» utile anche per gestire reti aziendali e alleanze strategiche

La balanced scorecard si caratterizza per un insieme di misure (indicatori strategici o kpi) che catturano e monitorano obiettivi e intenti strategici, permettendo al Cda di attuare quanto delineato nella mappa strategica e di controllare che la governance vada nella direzione stabilita. E di più, nel caso ciò non sia, permette prontamente di rilevare lo scostamento e intervenire con le opportune correzioni in modo da reindirizzare la gestione aziendale nella direzione program-

ma in precedenza. Nel concreto, gli amministratori possono utilizzare la scorecard per allineare le strategie di tutte le business units, per comunicare la strategia a tutti i dipendenti, per allineare gli obiettivi dei collaboratori all'interno dei piani di incentivazione e per selezionare e finanziare progetti strategici. Di più, nella nostra esperienza la Bsc ha trovato applicazione anche nella gestione di reti aziendali e alleanze strategiche. È lo strumento con il quale si condividono, strategie, intenti strategici e azioni da intraprendere per dare attuazione al complessivo disegno strategico.

Ecco perché la balanced scorecard nell'esperienza delle ormai numerose aziende che hanno deciso di utilizzarla

quanto programmato;

3. porre l'azienda al riparo dalle perturbazioni congiunturali. La rilevazione tempestiva di possibili scostamenti rispetto alla programmazione consente, infatti, un intervento immediato nella governance impedendo la creazione di inefficienze che si rivelano, poi, all'origine di ogni processo di crisi aziendale.

In un contesto economico e giuridico dove le responsabilità degli amministratori sono in aumento, e dove questi sono chiamati ad agire con immediatezza (si veda il nuovo articolo 2086, 2° comma, e il nuovo 6° comma dell'articolo 2476), è opportuno che siano in grado di svolgere il proprio lavoro al meglio, più velocemente e

in modo più efficace. Il sistema di governance basato sulla Bsc offre una esperienza metodologica, con evidenze in numerose efficaci applicazioni, che fornisce agli amministratori quelle poche informazioni a forte valenza strategica che, ove vengano in tutto o in parte non gestite, portano a una mancata attuazione della strategia desiderata. I membri del Cda dispongono di informazioni di certo pertinenti per le loro decisioni sul futuro dell'azienda, informazioni che essi riescono poi a comunicare con rapidità ed efficacia a tutto la struttura aziendale.

— Alb. B.  
— S.Br.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Il Sole 24 Ore Giovedì 07 luglio 2022

# Crisi d'impresa, le Entrate vigilano sulla gestione aziendale

## Diritto dell'economia

L'alert delle lettere del Fisco per il mancato pagamento del debito Iva

Scatta la responsabilità civile e penale di fronte all'inerzia degli amministratori

**Simone Brancozzi**

Le modifiche del Codice della crisi che entreranno in vigore il 15 luglio hanno già iniziato a dispiegare la loro portata rivoluzionaria nell'ambito della gestione aziendale.

È notizia di pochi giorni fa che anche l'agenzia delle Entrate, in ossequio alle novità introdotte dal Dlgs 83/2022 (pubblicato il 1° luglio sulla Gazzetta Ufficiale), in attuazione all'articolo 30-sexies della legge 33/2021 e alla nuova

lettera c) comma 3 dell'articolo 3 sulla riforma del Codice della crisi, ha inviato una lettera di compliance a coloro che non risulta abbiano pagato il proprio debito Iva - 5mila euro - riveniente dalla liquidazione periodica.

La straordinarietà di tale procedura sta nel fatto che la lettera non ha un intento vessatorio e finalizzato alla riscossione, bensì si pone come uno degli strumenti previsti dalla norma a presidio della continuità aziendale.

In sostanza si tratta di un invito a porsi in allerta attraverso il quale si sottolinea come nella gestione dell'impresa ci sia qualcosa che non va e quindi si consiglia l'imprenditore di porre attenzione e rimedio a una situazione potenzialmente critica, anche valutando il ricorso alla procedura di composizione negoziata di cui al decreto legge 118/2021, per la prima volta introdotta nel nostro ordinamento il 15 novembre scorso.

Le lettere di compliance non costituiscono un'indebita intromissione del fisco nella gestione azien-

dale. Nulla di più sbagliato. È del tutto evidente, infatti, che un'impresa che non riesce a far fronte con regolarità alle proprie obbligazioni denota alcune problematiche, lievi o gravi che siano, e in questo caso il legislatore ha incaricato l'agenzia delle Entrate di vigilare.

In parole povere il ragionamento sarebbe il seguente: se l'imprenditore, il revisore, il sindaco e finanche il commercialista non si sono resi conto del potenziale rischio per la continuità aziendale, allora è il caso che almeno l'Agenzia si preoccupi della salute di un suo debitore. Peraltro la comunicazione non ha alcuna conseguenza ai fini della riscossione, la quale potrà seguire il suo "normale" corso con l'emissione dell'avviso bonario, e relativa possibilità di sua rateizzazione. nonché, in caso di inerzia del contribuente, successiva emissione del ruolo e della cartella di pagamento. Sotto questo profilo nulla cambia, quindi.

Nondimeno il vero e importante, anzi fondamentale, cam-

biamento riguarda la responsabilità degli amministratori, dei revisori e dei sindaci, sia a livello civilistico che penale, qualora decidessero di rimanere inerti di fronte alla segnalazione.

In questi casi, infatti, risulterà del tutto evidente la mancata applicazione, da parte dei soggetti interessati, degli obblighi gestori di cui ai commi 1 e 2 dell'articolo 3 del Dlgs 14/2019 e soprattutto del comma 2 dell'articolo 2086 che, è bene ricordarlo, è in vigore dal 16 marzo 2019.

Quindi lo scalpore generato riguardo alla presunta "ingerenza" dell'agenzia delle Entrate è poco comprensibile. I commenti, al contrario, avrebbero dovuto essere accolti positivamente, in considerazione del fatto che, finalmente e nell'interesse di tutti, dopo tre anni dall'entrata in vigore di parte della riforma della crisi, e in particolare degli articoli 2086, comma 2, e 2476, comma 6, del Codice civile, le norme diventano applicabili.

Il Sole 24 Ore Sabato 14 maggio 2022

# La sfida dei professionisti è sulle prospettive dell'impresa

a cura di

**Simone Brancozzi**

## I parametri

### Saranno lasciati i vecchi criteri di backward-looking come l'analisi di bilancio

Sino a oggi da molte parti si è lamentato il fatto che non vi era una chiara evidenza di come avrebbero dovuto essere realizzati, nella pratica, gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. A chiarire la questione in modo definitivo sarà la lettera c) del comma 3 che viene aggiunta all'articolo 3 del Dlgs 14/2019 dal testo del decreto legislativo varato dal Cdm del 17 marzo.

Secondo le modifiche gli adeguati assetti devono consentire di ricavare tutte le informazioni necessarie per poter rispondere alla lista di controllo di cui al comma 2 del nuovo articolo 13. Si tratta della lista di controllo (61 domande) introdotta dal decreto del ministero della Giustizia del 28 settembre 2021 in attuazione del decreto legge 118/2019 sulla composizione negoziata.

Nella maggioranza dei casi si tratta essenzialmente di informazioni di carattere qualitativo con

approccio forward-looking, prescindendo dai dati di bilancio.

Lo stesso decreto legge 118/2019 prevede che l'esperto, prima di potersi accingere a cercare di trovare la quadra di un possibile risanamento, debba accertarsi dell'esistenza degli adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili, vale a dire, in pratica, che siano disponibili adeguate informazioni forward looking sul futuro dell'azienda.

Il nuovo testo della riforma della crisi approvato dal consiglio dei ministri del 17 marzo ha completamente e definitivamente cancellato, con buona pace di tutti, il Titolo II del precedente Dlgs 14/2019 e quindi sono soppressi, anche se mai entrati in vigore, l'Organismo di composizione assistita della crisi (Ocric) e gli indici di cui al vecchio articolo 13, già elaborati dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili. Al loro posto al Titolo II viene introdotto integralmente il testo del decreto legge 118 istitutivo della composizione negoziata della crisi che costituirà il principale strumento deflattivo del fallimento e delle altre procedure concorsuali.

La portata del provvedimento, quantomeno sulla carta, è abbastanza rivoluzionaria. È presumi-

bile che le modifiche introdotte al testo della riforma della crisi, così come si presenta dopo la correzione del testo scaturita dal consiglio dei ministri del 17 marzo, obbligherà gli addetti ai lavori, principalmente commercialisti, avvocati, revisori, sindaci ed amministratori, a rimodulare radicalmente il proprio *modus operandi*. Contrariamente a quanto generalmente fatto fino ad ora, i professionisti dovranno occuparsi degli andamenti futuri delle aziende e non di quelli passati. Per farlo in maniera efficace ed efficiente dovranno inevitabilmente dotarsi di strumenti forward-looking e abbandonare i vecchi criteri di backward-looking, come l'analisi di bilancio.

Già a far data dal 30 giugno 2021 l'European banking authority ha obbligato tutte le banche Ue ad attribuire il merito creditizio unicamente sulla base di analisi forward-looking, mentre già in precedenza, adeguandosi ai nuovi scenari ed alle nuove prospettive, nel marzo 2019 l'Ordine dei commercialisti di Milano, nelle linee guida per la redazione del business plan, invitava tutti i professionisti a basare i piani su strumenti forward-looking come la *balanced scorecard*.

Il Sole 24 Ore Giovedì 07 luglio 2022

# Il paracadute degli adeguati assetti

## Le strategie

### Non basta il controllo basato solo su analisi di bilancio e scostamento del budget

Riguardo alla crisi d'impresa siamo entrati in una nuova era e si impone un cambio di passo nella gestione aziendale da parte degli imprenditori e nei contenuti dei servizi offerti da parte dei consulenti e collaboratori dell'azienda. Per tutti sarà necessario mettere al centro del proprio operato la valutazione e il controllo degli equilibri economico finanziari dell'impresa, non soltanto per assolvere un preciso obbligo di legge, ma soprattutto per preservare la continuità aziendale.

Appare chiaro a tutti come non si possa mai più prescindere da una corretta e sana gestione

aziendale e questo, in primis, comporta il regolare assolvimento degli obblighi di carattere fiscale. Fino alla fine degli anni Novanta il mancato pagamento dell'Iva, ad esempio, era qualcosa di assolutamente non contemplato nella normale prassi gestoria. Ciò che è cambiato è la complessità dell'ambiente in cui operano le imprese, cosa che obbliga a una crescita esponenziale della cosiddetta "cultura aziendale".

Laddove non sono giunti ancora molti imprenditori è giunto il legislatore il quale, con l'articolo 2086, secondo comma, del Codice civile, dota l'impresa, attraverso adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, di un sistema di allerta in grado di intercettare possibili indizi di crisi.

In aggiunta a ciò il nuovo comma 3) lettera c) dell'articolo 3 del Dlgs 14/2019 fornisce anche lo standard che dal 15 luglio definirà cosa si intende per adeguati assetti, vale a dire il fatto di dispor-

re di tutte le informazioni necessarie a rispondere alle 61 domande alla check list di cui al decreto del ministero della Giustizia 28 settembre 2021. Viene introdotto l'obbligo, ad esempio, di disporre di un piano strategico nel quale siano contemplate l'analisi di scenario, la Swot analysis, la mappa strategica ed un certo numero di Kpi di controllo.

Per brevità citiamo solo due fra le domande più significative e precisamente la domanda 1.3: «L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?», seguita dalla domanda 1.4: «L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (Kpi) che consentano valutazioni rapide ed in continuo?».

Come si vede la norma va ben oltre il cosiddetto controllo "backward looking" basato principalmente sull'analisi del bilancio e dall'analisi degli scosta-

menti dal budget. Viene introdotto dal legislatore come obbligatorio un approccio "forward looking" di tipo qualitativo quasi a voler suggerire l'adozione di strumenti come la balanced scorecard, tecnica di management diffusissima nel mondo ma pressoché sconosciuta in Italia.

In ogni caso il legislatore ha fatto le proprie scelte in modo molto netto e chiaro. I professionisti ed i consulenti che a vario titolo sono chiamati a dotarsi di strumenti di analisi capaci di supportare le loro scelte e a collaborare con le aziende, compresi sindaci e revisori, saranno tenuti non solo ad adeguarsi, ma anche ad arricchire il proprio bagaglio di conoscenze, passando dall'essere solo semplici fiscalisti a riappropriarsi, allo stesso tempo, della "cultura d'impresa" tornando così a essere giuristi ed economisti d'impresa.

—S.Br.

In sintesi

**Gli obiettivi**

Le misure e gli assetti che l'imprenditore si deve dare per rilevare tempestivamente lo stato di crisi devono consentire di:

**a)** rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale

svolta dal debitore;

**b)** verificare la non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità aziendale per idodici mesi successivi e i segnali di allarme;

**c)** ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

# Gli adeguati assetti consentono l'allerta precoce sulle difficoltà

## Diritto dell'economia

L'articolo 2086 stabilisce un obbligo per imprenditori e amministratori

Non si può delimitare la misura con semplici valutazioni quantitative

a cura di

**Simone Brancozzi**

Dal 15 luglio entrerà in vigore nella sua interezza la riforma della crisi d'impresa, così come modificata dal decreto legislativo approvato dal Consiglio dei ministri il 17 marzo, che dà attuazione alla direttiva (Ue) 2019/1023.

Dopo la delega conferita con la legge 155/2017, la commissione Rordorf aveva consegnato il testo integrale della riforma nel gennaio del 2019. Il 16 marzo 2019 entrarono in vigore soltanto gli articoli della parte seconda cioè, sostanzialmente, la parte che disponeva modifiche al Codice civile. In particolare, l'articolo 375, al punto due, ha introdotto l'articolo 2086, comma 2: «L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e

contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione 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».

L'articolo 377 ha introdotto una serie di modifiche con le quali si prescrive l'obbligo per gli amministratori, nell'esercizio della loro funzione gestoria dell'azienda, di rispettare in maniera sistematica il disposto dell'articolo 2086, comma 2. Le conseguenze per gli amministratori che non rispettino le prescrizioni sono assai pesanti. L'articolo 378, infatti, ha introdotto l'articolo 2476, comma 6, il quale recita: «Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale».

Queste disposizioni non sono mai state sospese, a testimonianza della volontà del legislatore di introdurre un preciso obbligo nei confronti della generalità delle imprese collettive e non soltanto di quelle in difficoltà o decotte.

Possiamo paragonare l'articolo 2086, comma 2, a un vaccino che viene introdotto come obbligatorio per tutti gli imprenditori collettivi e che consiste nel do-

versi dotare di un sistema di *early warning* (allerta precoce) che permetta all'azienda di intercettare gli indizi di crisi prima che si possano innescare processi di decadimento degli equilibri economico/finanziari.

Da molte parti si è più volte cercato di ridurre le disposizioni dell'articolo 2086, comma 2, a semplici valutazioni di carattere quantitativo, cercando di dimostrare che il disposto legislativo potesse essere rispettato soltanto attingendo informazioni dai dati di bilancio o da indici. Da altre parti, tuttavia, si faceva notare che, se uno squilibrio viene reso evidente dall'analisi del bilancio, significa che la crisi è già in atto e ancor più che il sistema di allerta precoce basato su adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, non ha funzionato.

Qualora, in conseguenza degli squilibri venutisi a creare, la società, un tempo sana, non riuscisse più a far fronte alle proprie obbligazioni, ecco che il mancato funzionamento del sistema di allerta precoce avrebbe come pesante conseguenza l'imputazione di responsabilità patrimoniali a carico degli amministratori, in attuazione delle disposizioni di cui al comma 6 dell'articolo 2476. Queste modifiche, di chiaro stampo anglosassone, fanno fatica a essere comprese e metabolizzate dagli operatori economici nazionali in quanto obbligano all'adozione di strumenti *forward-looking* come ad esempio la *balanced scorecard* di Kaplan e Norton, che prescindono dall'analisi degli andamenti passati e dei dati qualitativi del bilancio i quali non hanno una funzione predittiva.

Venendo ad un caso attuale, è facile immaginare che la guerra in Ucraina sconvolgerà i bilanci dell'esercizio 2022 di molte aziende che, al contrario, avevano fino al 2021 dei bilanci in equilibrio. Una società che fosse dotata di adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili dovrebbe, periodicamente, porre in essere le procedure di analisi di scenario contemplate dall'approccio *forward-looking*, includendo anche ipotesi di conflitti internazionali e di interruzione dell'attività (leggi Covid-19) e premunendosi con strategie alternative e prudenti nel caso in cui la congettura di scenario ipotizzata si andasse a realizzare.

Il Sole 24 Ore Venerdì 21 ottobre 2022

# Composizione negoziata vietata se l'impresa è già in insolvenza

## Crisi d'impresa

Ma la procedura può proseguire se il default sopraggiunge

Giovanni Negri

Non può avere accesso alla composizione negoziata della crisi l'impresa già in insolvenza. Ma se l'insolvenza matura nel corso della procedura, non ne influenza il possibile esito. In questi termini si esprime il Tribunale di Siracusa, con uno dei primissimi provvedimenti, datato 14 settembre, su uno dei punti più controversi al tempo dell'approvazione della nuova disciplina salvaimprese. Il Tribunale si è trovato ad affrontare una domanda di conferma delle misure protettive, con inevitabile preliminare esame delle condizioni di accesso al nuovo istituto.

In questa prospettiva, il provvedimento sottolinea come il presupposto per l'utilizzo della composizione negoziata è stato individuato dal legislatore in una condizione di squilibrio patrimoniale che rende probabile la crisi o l'insolvenza dell'impresa. E così «alla stregua del tenore letterale della disposizione deve ritenersi precluso l'accesso alla composizione negoziata a quelle imprese che siano ampiamente decotte già al momento della richiesta di nomina dell'esperto». Il rischio di una futura insolvenza deve allora essere inteso in chiave prospettica.

In questo senso milita anche la

norma (oggi articolo 21 del Codice della crisi d'impresa) che attribuisce all'imprenditore la gestione dell'impresa, malgrado l'insolvenza maturata in corso di procedura, se esistono concrete prospettive di risanamento.

Un'insolvenza che deve essere maturata nel corso della composizione negoziata e non invece essere preesistente. La disposizione, infatti, si limita a precisare, avverte il Tribunale, che l'emersione di uno stato di insolvenza nel corso delle trattative non necessariamente ne impedisce l'avanzamento, a condizione che l'insolvenza non fosse già esistente al momento della presentazione dell'istanza di nomina dell'esperto.

Del resto, prosegue la pronuncia, è lo stesso obiettivo fondamentale della riforma a fare ulteriore chiarezza. Infatti, il nuovo strumento introdotto poco meno di un anno fa è indirizzato a incentivare l'emersione anticipata della crisi, intercettando quelle situazioni di difficoltà economica, finanziaria e patrimoniale che ne costituiscono le prime avvisaglie. L'articolo 12 del Codice, così, nel delineare le condizioni per potere utilizzare la composizione negoziata ha introdotto il concetto di «pre-crisi» come stimolo per l'imprenditore all'allerta precoce e, dunque, a ricorrere all'esperto in via preventiva.

Emersione tempestiva della crisi che rappresenta poi il fulcro dell'architettura del sistema delineato dalla direttiva Insolvency che prevede l'obbligo degli Stati di dotarsi di *early warning tools* che assicurino rapidi interventi in caso di crisi.

L'orientamento emerso dalle prime pronunce di merito sull'art. 2086 cc modificato dal Ccii

# Amministrazione sotto la lente

## Senza gli adeguati assetti si rischia il controllo giudiziario

Pagina a cura

DI LUCIANO DE ANGELIS  
ED ERMANDO BOZZA

**A**deguate assetti organizzativi al vaglio dei giudici. Dotare la società amministrata di adeguati assetti organizzativi, anche ai fini della preventiva emersione della crisi e della perdita della continuità aziendale, è una condizione necessaria, anche se non sufficiente, per rispettare la clausola generale di agire secondo canoni di «corretta amministrazione», e tale dovere generale di condotta costituisce, ad avviso dell'orientamento emerso dalle prime pronunce di merito, una fattispecie quasi più grave per le imprese in situazione di equilibrio. La logica sottostante alla modifica dell'art. 2086 cc introdotta dal Codice della crisi (dlgs 14/2019, Ccii) è molto chiara: per salvaguardare le imprese e l'indotto economico occorre anticipare i segnali di probabile crisi, spostando l'approccio organizzativo da una prospettiva tipicamente backward looking (ossia che guarda indietro) verso una prospettiva forward looking (al contrario, che guarda avanti), in modo da porre gli amministratori in grado di assumere tempestive e appropriate decisioni. Si tratta di un passaggio culturale, prima ancora che tecnico, ormai ineluttabile, visto che i nuovi obblighi ex art. 2086 cc sono entrati in vigore il 16 marzo 2019, che le condizioni di crisi si sono accentuate per effetto della crisi pandemica Covid-19 e della guerra in Ucraina e che le direttive Eba per le banche spingono verso l'analisi prospettica ai fini degli affidamenti. Se l'art. 2086 cc è chiaro nelle finalità (preventiva emersione della crisi) altrettanto non può darsi circa la declinazione pratica da dare agli assetti organizzativi: viene da chiedersi quando un assetto organizzativo può definirsi adeguato? Rispetto a tale interrogativo abbiamo assistito a una iniziale impostazione normativa che, rifacendosi alla regola aurea del diritto societario della «business judgment rule» (la cosiddetta regola del giudizio aziendale), lasciava agli amministratori il compito di individuare nel concreto, in base alle dimensioni e complessità dell'impresa, quali presidi organizzativi approntare. Nel tempo, però, tali spazi discrezionali si sono ristretti a causa di norme maggiormente dettagliate in termini di flussi informativi che gli assetti devono produrre per poter essere definiti adeguati ai fini della preventiva emersione della crisi. Un primo passo in tal senso lo si è compiuto con l'entrata in vigore, il 15 novembre 2021, della composizio-

ne negoziata della crisi (dl 118/2021, convertito in l. 147/2021). Per la prima volta, infatti, accanto al provvedimento legislativo vengono affiancati strumenti operativi di natura prettamente tecnico-contabili che misurano, tra l'altro, quali siano i requisiti organizzativi minimali per accedere alla procedura. Il ministero di giustizia, il 28 settembre 2021 ha, infatti, emanato un decreto dirigenziale con il quale ha fornito indicazioni specifiche sui requisiti minimali occorrenti per la redazione del piano di risanamento. La checklist contenuta nella sezione II del citato decreto dirigenziale contiene punti circostanziati che consentono di dare attuazione pratica ai concetti generali e astratti contenuti nell'art. 2086 cc traducendosi, di fatto, in una sorta di benchmark dell'adeguatezza degli assetti organizzativi. In detta checklist viene, infatti, chiesto all'imprenditore se all'interno dell'azienda: ci siano risorse chiave, umane e tecniche, per la conduzione dell'attività (organigramma, funzionigramma, sistema It); se vi siano le competenze tecniche per le iniziative industriali che si intende adottare; se si predispongano budget, previsioni dei flussi di cassa; se venga svolto un monitoraggio continuativo della gestione; se vengano utilizzati indicatori chiave (Kpi) che consenta-

no valutazioni rapide in continuo; se vengano redatti bilanci intermedi; se si utilizzino strumenti extracontabili quali gli scadenzari clienti e fornitori, i tabulati di magazzino con tassi di turnover; le procedure di conciliazione dei debiti, e così via. Il decreto dirigenziale, pur non spiegando come disegnare e implementare gli assetti organizzativi, indica gli «output» minimali che dagli stessi devono essere prodotti tracciando, in tal modo, un percorso organizzativo da seguire. Il percorso delineato troverà ulteriore evoluzione con l'entrata in vigore dello schema di dlgs di riforma del Codice della crisi, approvato il 17 marzo dal consiglio dei ministri, all'interno del quale è contenuto l'articolo 3, dedicato all'adeguatezza degli assetti organizzativi in funzione della rilevazione tempestiva della crisi.

**I presupposti del 2409 cc.** I presupposti dell'art. 2409 cc si basano su irregolarità da parte degli amministratori che possono afferire alternativamente a violazioni attinenti: 1) il mancato rispetto di norme di legge o di statuto; 2) la corretta gestione amministrativa della società; 3) le regole in tema di conservazione del patrimonio sociale. Le violazioni che, legittimamente, possono determinare il ricorso alle tutele previste dall'art. 2409 cc, tuttavia, devono essere

connotate dal requisito della gravità, cioè irregolarità foriere di pregiudizio e potenzialmente in grado di determinare un danno per la società o le sue controllate anche se solo a livello potenziale. Il comma 1 dell'art. 2380-bis cc prevede che gli organi delegati (amministratori) devono istituire e curare gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili che devono essere adeguati alla natura e alle dimensioni della società, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa. Il che significa che l'inadeguatezza degli assetti incide di fatto su ciascuno dei presupposti alla base del controllo giudiziario, in quanto l'inadeguatezza degli stessi oltre che determina il mancato rispetto di una norma di legge può pregiudicare la corretta gestione della società, non permettendo l'intercettazione tempestiva della crisi e quindi non consentendo di preservare il patrimonio sociale.

**Gli orientamenti dei tribunali.** Le prime decisioni dei tribunali, investiti della valutazione circa l'inadeguatezza degli assetti dai collegi sindacali, si sono orientate a concedere il controllo giudiziario in società non munite di adeguati assetti organizzativi. Ha iniziato il tribunale di Milano (sentenza sez. imprese B del 21/10/2019), che ha rilevato gravi irregolarità nella gestione nella inadegua-

tezza degli assetti che non risultano in linea con i doveri gestori previsti dall'art. 2086 cc e lo ha confermato recentemente il tribunale di Cagliari (sezione specializzata per le imprese, decreto del 19/1/2022). Quest'ultimo, in particolare, ha intravisto gli estremi per il controllo giudiziario in una cooperativa priva di un organigramma aggiornato, sprovvista di un piano industriale e strategico a breve e a medio-lungo termine, mancanza di relazioni dell'organo amministrativo circa l'andamento gestionale e la sua prevedibile evoluzione (neanche in occasioni di sviluppo di nuovi investimenti). È poi emerso sotto il profilo contabile che la società non possedeva un efficace sistema di gestione dei crediti commerciali (non risultavano procedure o tecniche finalizzate a minimizzare l'emersione di perdite su crediti o pagamenti tardivi). È verosimile ritenere, infine, che dotare la società di adeguati assetti sia determinante anche ai fini di evitare la revoca degli amministratori per giusta causa e, come ha ritenuto il tribunale di Roma (provvedimento del 15/9/2020), per valutare la responsabilità o la deresponsabilizzazione degli amministratori. Queste prime pronunce sono la punta di un iceberg rispetto a una giurisprudenza che, sul tema, avrà ancora molto da dire.

### Le prime pronunce sull'adeguatezza degli assetti

Tribunale Cagliari,  
19 gennaio 2022

Qualora si configuri la mancata predisposizione di adeguati assetti amministrativi, organizzativi e contabili e in presenza di inerzia degli amministratori, il collegio sindacale che denunci gravi irregolarità nella gestione degli amministratori può fare richiesta al tribunale affinché sia ordinato all'organo amministrativo di adottarli, nominando un amministratore giudiziario con il compito di esprimersi sulla effettiva adeguatezza delle misure in cui gli assetti predisposti siano configurati

Tribunale Roma,  
15 settembre 2020

Dovrà considerarsi responsabile l'amministratore che ometta del tutto di approntare una qualsivoglia struttura organizzativa, rimanendo inerte di fronte ai segnali indicatori di una situazione di crisi o pre-crisi. Non potrà ritenersi responsabile, invece, l'amministratore che abbia predisposto delle misure organizzative che, con una valutazione ex ante, risultino adeguate, secondo le sue conoscenze e secondo gli elementi a sua disposizione, a verificare tempestivamente la perdita della continuità aziendale. Parimenti, non potrà ritenersi responsabile l'amministratore che, pur avendo tempestivamente rilevato, grazie alla struttura organizzativa predisposta, il venir meno della continuità aziendale, ponga in essere degli interventi che successivamente si rivelino inutili a evitare la degenerazione della crisi (ed eventualmente il fallimento della società), qualora tali interventi non appaiano manifestamente irrazionali e ingiustificati

Tribunale Milano,  
21 ottobre 2019

Rappresentano una grave irregolarità nella gestione le condotte degli amministratori che non risultano in linea con i doveri gestori raccomandati dall'art. 2086, comma 2, cc. A essa è collegata la reazione della denuncia al tribunale a iniziativa dei sindaci ex art. 2409 cc, nonché la conseguente revoca dell'organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario, con il compito di provvedere non soltanto all'ordinaria gestione della società, ma anche agli atti eccedenti l'ordinaria amministrazione, previa autorizzazione del tribunale. A ciò si aggiunge la necessità di verificare la ricorrenza della continuità aziendale, adottando al riguardo ogni iniziativa necessaria

Linea dura della giurisprudenza di legittimità: l'organo di controllo ha poteri impeditivi

# Bancarotta, manette al sindaco che ignora i segnali di allarme

Pagine a cura  
 DI STEFANO LOCONTE E  
 GIULIA MARIA MENTASTI

**S**indaci in manette se ignorano i segnali dall'allarme: è quanto emerge dalla giurisprudenza di legittimità che si va sempre più consolidando e che chiama a rispondere del reato di bancarotta, unitamente agli amministratori della società, i componenti del collegio sindacale. A fondamento delle sentenze di condanna, la Suprema Corte riconosce in capo ai sindaci puntuali poteri, e speculari doveri, impeditivi, nonché valorizza i cosiddetti «segnali di allarme», ovvero quei chiari indicatori di situazioni anomale che normalmente accompagnano la commissione di determinati illeciti e che, proprio perché riconoscibili soprattutto considerate le competenze professionali dei sindaci, impongono agli stessi di intervenire per evitare i fatti illeciti commessi dal board.

**I poteri impeditivi.** In primo luogo, nel tracciare il quadro di doveri e poteri dell'organo di controllo, la Suprema Corte (cfr. tra le molte Cass. pen. n. 20867/2021, n. 12186/2019 e n. 44107/2018) prende le mosse dalla normativa civile commerciale per individuare un dovere di attivazione del sindaco da cui far derivare la relativa posizione di garanzia e dunque l'applicabilità dell'art. 40 comma 2 cp, secondo il quale «non impedire un evento che si ha l'obbligo giuridico di impedire equivale a cagionarlo». Il riferimento codicistico viene in particolare individuato dalla Suprema Corte nell'art. 2403 cc, in forza del quale «il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento»: previsione, la suddetta, che secondo la Corte di legittimità è comprensiva anche del dovere di controllo del patrimonio sociale per preservarlo da congegni distrattivi o dissipatori dell'organo di gestione. Determinata così la norma su cui si fonda il dovere di vigilanza del sindaco, la Cassazione procede alla identificazione degli speculari poteri, ovvero quello di compiere atti di ispezione e controllo; di richiedere informazioni agli amministratori su ogni aspetto dell'attività sociale o su determinati affari di cui all'art.

L'orientamento della Cassazione	
Norme di riferimento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Art. 40 comma 2 cp: «non impedire un evento che si ha l'obbligo giuridico di impedire equivale a cagionarlo»</li> <li>Art. 2403 cc: «il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento»</li> </ul>
I poteri impeditivi	<p>Secondo la giurisprudenza della Cassazione penale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>il concorso dei componenti del collegio sindacale nei reati commessi dall'amministratore può realizzarsi anche attraverso un comportamento omissivo del controllo sindacale</li> <li>la responsabilità per omissione trova le sue radici fondanti nelle disposizioni degli artt. 2403 e ss cc e nei doveri e relativi poteri impeditivi in questi ultimi contenuti</li> </ul>
L'elemento soggettivo	<p>Secondo la giurisprudenza della Cassazione penale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>l'elemento soggettivo tipico del reato è rinvenibile anche nella forma del dolo eventuale quale accettazione del rischio</li> <li>quanto alla prova del dolo è consentita la ricostruzione anche solo in maniera induttiva valorizzando i segnali d'allarme</li> </ul>

2403-bis cc; di convocazione dell'assemblea ove si ravvisino fatti censurabili di rilevante gravità di cui all'art. 2406 cc e, ancora, il potere di denunciare al Tribunale le gravi irregolarità riscontrate nell'attività dell'amministratore di cui all'art. 2409 cc, e li qualifica come impeditivi e pertanto sufficienti a integrare una responsabilità omissiva del sindaco penalmente rilevante.

**La posizione di garanzia e la responsabilità omissiva.** Da qui l'affermazione per cui nei reati di bancarotta commessi dall'amministratore della società il concorso dei componenti del collegio sindacale può realizzarsi anche attraverso un comportamento omissivo del controllo sindacale, poiché tale controllo non può e non deve esaurirsi in una mera verifica formale o in un riscontro contabile della documentazione messa a disposizione dagli amministratori (Cfr. Cass. pen. n. 14045/2016); bensì, pur non potendo investire in forma diretta le scelte imprenditoriali, deve estendersi al contenuto della gestione sociale, a tutela non solo dell'interesse dei soci ma anche di quello concorrenze dei creditori sociali e in virtù del potere-dovere dei sindaci di chiedere agli amministratori notizie sull'andamento della società e delle sue operazioni gestorie (Cass. pen., n. 18985/2016 e n. 17393/2007).

Dunque, ad avviso della Suprema Corte, i poteri funzionali al riconoscimento di una possibile responsabilità per omissione in capo ai sindaci non si identificano necessariamente con i soli poteri capaci di evitare in via diretta la commissione di reati da parte dell'organo di gestione, ma possono ben essere individuati anche nei poteri di ricognizione e di segnalazione previsti per l'organo di controllo dal codice civile, siccome idonei, da un lato, a disuadare gli amministratori dal perpetrare congegni distrattivi o dissipatori e, dall'altro, a stimolare l'attivazione dei soggetti titolari di poteri direttamente impeditivi.

**Il nesso causale e il dolo eventuale.** Ciò premesso, al fine di riconoscere la sussistenza di una responsabilità penale, la rilevazione di un omissivo esercizio dei poteri di vigilanza deve essere accompagnata da un penetrante accertamento circa il nesso causale tra siffatto contegno omissivo e l'evento, e circa la sussistenza dell'elemento soggettivo tipico del reato, rinvenibile, secondo la Cassazione, anche nella forma del dolo eventuale, ovvero per la consapevole volontà di agire anche a costo di far derivare dall'omesso controllo la commissione di illecità da parte degli amministratori.

Il sindaco viene pertanto chiamato a rispondere del reato anche se questi si è sottratto

consapevolmente all'esercizio dei propri doveri di controllo, accettando il rischio, presente nella sua rappresentazione, di eventi illeciti discendenti (o comunque facilitati) dalla sua inerzia; e ciò ogniqualvolta l'accusa dimostri la presenza di segnali perspicui e peculiari di operazioni anomale che si traducono in indizi gravi, precisi e concordanti della conoscenza da parte dell'amministratore non esecutivo della probabile realizzazione di eventi pregiudizievole che avrebbero imposto sia l'attivazione delle necessarie fonti conoscitive richieste dall'ordinamento, sia l'adozione di tutte le iniziative, rientranti nelle attribuzioni degli stessi, volte ad impedire gli eventi medesimi.

**L'accertamento in via induttiva dell'elemento soggettivo.** Dunque, la stessa Corte riconosce che non basterebbe addebitare al sindaco comportamenti di negligenza o imperizia, anche gravi, rispetto ai doveri di vigilanza e ai poteri di intervento previsti dalle suddette norme del codice civile, ma occorre la prova del dolo. Tuttavia, quanto a quest'ultima dimostrazione, ammette che sia ricostruibile anche solo in maniera induttiva, avendo riguardo ai segnali d'allarme, che rilevano, anche alla luce delle competenze professionali dei sindaci, quali segni esteriori della volontà: si

valorizzano la durata delle condotte omissive (rispetto all'obbligo di vigilanza) e il numero e la gravità delle stesse, così come il contesto complessivo di illegalità in cui si sia trovata l'azienda nel periodo di interesse; non essendo invece necessaria la prova di un preventivo accordo, giacché l'inerzia è sinonimo di omissione e questa può anche essere animata, da dolo. In definitiva, da un lato, la Corte afferma come necessaria la prova della concreta conoscenza in capo al sindaco dei fatti criminosi degli amministratori; dall'altro lato, però, si finisce spesso per basarsi sul piano astratto della conoscibilità, espressa dalla gravità dei segnali di allarme, per presumere la conoscenza concreta in capo al singolo agente degli stessi. In altre parole, ritiene sufficiente la dimostrazione che i segnali d'allarme fossero talmente forti ed evidenti da doversi necessariamente imporre anche all'attenzione del più incurante e distratto dei sindaci. Ancora, ritenuta provata la rappresentazione, «l'inerzia» fonderebbe, con ulteriore presunzione, la prova della volizione, quantomeno nella forma di minore intensità del dolo eventuale.

**L'incarico rivestito dai commercialisti.** Il rigore di tale indirizzo giurisprudenziale desta le preoccupazioni dei professionisti che assumono gli incarichi di sindaci di società commerciali, tanto che i commissari straordinari del Consiglio nazionale dei commercialisti e degli esperti contabili hanno ritenuto di sottoporre nelle scorse settimane alla commissione per la revisione dei reati fallimentari un documento, denominato proprio «Note di auspicio dei dottori commercialisti», con cui si sono spinti anche a prospettare alcune proposte di riforma normativa. Come esplicitato nel documento, i timori sono accresciuti dal duplice rilievo per cui le azioni penali fin dal loro inizio assumono per il professionista una valenza reputazionale molto gravosa, e nondimeno escludono in nuce la possibilità di avvalersi almeno della copertura assicurativa per i danni da responsabilità civile; infatti, le polizze assicurative professionali escludono la copertura di danni pur in sede civile quando essa discenda da responsabilità di natura penale, il che si traduce nella esposizione del professionista finanche a rischi di provvedimenti cautelari che rappresentino per lo stesso di per sé un danno irreparabile.

Mercoledì 9 Ottobre 2019 Il Sole 24 Ore

## Adeguato assetto d'impresa contro i primi segni di crisi

sa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale», ossia cosa si intende per rilevazione tempestiva della crisi e cosa per continuità aziendale.

Per rivelazione tempestiva della "crisi" cosa si deve intendere? La constatazione di elementi certi e precisi che dimostrano l'effettività della crisi, cioè la semplice rilevazione dal bilancio di esercizio di eventuali squilibri economici o finanziari, oppure è necessario predisporre, con un adeguato assetto organizzativo amministrativo e contabile, capace di intercettare gli indizi di crisi e soprattutto la perdita della continuità aziendale, risponderanno con il proprio patrimonio delle obbligazioni sociali della società amministrata per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale.

Una rivoluzione epocale che sarà fonte di seria preoccupazione per tutti gli amministratori di società. Per capire come strutturare la gestione aziendale e cosa fare in azienda per limitare la responsabilità patrimoniale degli amministratori bisogna capire cosa il legislatore intende quando, nel comma 2 dell'articolo 2086 del Codice civile, ha inserito il periodo «assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impre-

**AZIENDE IN DIFFICOLTÀ**  
L'amministratore risponde con il proprio patrimonio per le inosservanze

**Simone Brancozzi**

Dal 16 marzo 2019, con il codice della crisi (Dlgs 14/19) tutti gli amministratori che non avranno dotato l'azienda di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, capace di intercettare gli indizi di crisi e soprattutto la perdita della continuità aziendale, risponderanno con il proprio patrimonio delle obbligazioni sociali della società amministrata per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale.

Una rivoluzione epocale che sarà fonte di seria preoccupazione per tutti gli amministratori di società. Per capire come strutturare la gestione aziendale e cosa fare in azienda per limitare la responsabilità patrimoniale degli amministratori bisogna capire cosa il legislatore intende quando, nel comma 2 dell'articolo 2086 del Codice civile, ha inserito il periodo «assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impre-

risanamento delle imprese e porre un presidio sulla robustezza del loro equilibrio economico e finanziario. Quindi, un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile non può essere quello che constata semplicemente i danni causati dalla crisi, ma deve essere un insieme sistematico di strumenti che garantisca la rilevazione precoce degli indizi di crisi. A supporto di ciò si può riportare l'altra disposizione già in vigore dal 16 marzo 2019 (l'articolo 14, comma 1) che impone al revisore «di segnalare allo stesso organo amministrativo l'esistenza di semplici indizi di crisi». Si parla di semplici indizi proprio a voler enunciare che il revisore e l'amministratore hanno l'obbligo di vigilare sulle possibili inocularità del virus della crisi prima che si propaghi nell'azienda e demolisca gli equilibri economico-finanziari, facendo perdere la continuità aziendale.

Tale analisi non lascia dubbi sul fatto che gli strumenti di controllo quantitativo basati sul bilancio non hanno la capacità di rispettare le disposizioni del comma 2 dell'articolo 2086, perché essi non riescono a presidiare la rilevazione degli indizi di crisi e rilevano solo gli effetti sul bilancio di una crisi già avviata e conclamata.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

### ALLERTA PRECOCE

## Focus sulla continuità aziendale

**Le inefficienze erodono il reddito operativo e la liquidità**

Il bilancio non può essere l'unico mezzo di valutazione oggettivo e utile per condurre l'azienda in un futuro esente da rischi di crisi, perché contiene dati riferiti al passato e non ha di fatto nessuna possibilità di far interpretare il futuro.

L'altro presidio richiesto dall'articolo 2086, comma 2, del Codice civile è quello della continuità aziendale: in senso economico è un concetto anglosassone ed è definita «going concern» cioè l'essere sicuri di compiere delle azioni che garantiscano un futuro migliore all'azienda. Pertanto, quando si compiono azioni che non migliorano il futuro dell'azienda si sta perdendo la continuità aziendale.

Facciamo alcuni esempi in cui, pur in presenza di un solido equilibrio finanziario ed economico, rilevato dagli strumenti del controllo quantitativo, l'azienda presenta una perdita di continuità aziendale attraverso il riscontro di fondati indizi di crisi che un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, dovrebbe intercettare per lasciare indenni gli amministratori da ogni

responsabilità:

- clima aziendale ostile e non collaborativo;
- liti fra soci o fra amministratori che impediscono all'azienda di operare correttamente;
- feedback negativi relativi alla soddisfazione dei clienti;
- scarsa innovazione;
- scarsa attività di formazione; perdita di quote di mercato;
- fatturato costituito in gran parte dalla vendita di prodotti e servizi in fase di decadimento.

Sono tutte situazioni che condurranno alla creazione di inefficienze le quali eroderanno il reddito operativo e la liquidità. Questo farà salire l'indebitamento che provocherà un aumento degli oneri finanziari che, in caso di mancato ripristino della redditività operativa, porteranno alla formazione di perdite di esercizio. L'eventuale continuazione di formazione di perdite porterà l'azienda al deficit patrimoniale e di conseguenza all'insolvenza e al default. È evidente che un assetto organizzativo adeguato e rispondente alle disposizioni del secondo comma dell'articolo 2086 deve poter permettere di misurare la costante permanenza in azienda della continuità aziendale. In tutti gli studi compiuti nella storia della economia aziendale c'è un

solo strumento, validato scientificamente e usato universalmente nella gestione e nel controllo delle aziende, e opponibile anche in tribunale, capace di misurare la continuità aziendale e di presidiare l'insorgenza di indizi di crisi: si tratta della *balanced scorecard* di Kaplan e Norton, strumento che non misura i numeri di bilancio ma le azioni che li determinano. Pertanto risulta evidente che, un'azienda i cui amministratori decidano, con apposita delibera del cda, adottata per la soluzione della problematica dell'adeguamento della società alle nuove disposizioni del 2086, secondo comma, di implementare nel sistema di controllo interno, una *balanced scorecard*, per la guida e il controllo dell'azienda, sicuramente riuscirà a monitorare la continuità aziendale e a intercettare prontamente gli indizi di crisi.

L'adozione della *balanced scorecard*, o di cruscotti di controllo ad essi ispirati appaiono la strategia più idonea a rispondere alle prescrizioni del 2086, comma 2.

I strumenti inventati o riadattati utili e indispensabili per proteggere gli amministratori, e di conseguenza anche i revisori, dalla responsabilità personale rispetto le obbligazioni sociali contratte dalla società.

—S.Br.

# GIURISPRUDENZA E TRIBUNALI CIVILI

---



Data stampa: 25.1.2023 Ore: 07.44

Utente: ANDREA DELFINO

EUTEKNE.INFO



NOTIZIE IN BREVE

## Acquisto di rami d'azienda indebitati solo con adeguate risposte organizzative

/ REDAZIONE

Mercoledì 25 gennaio 2023

La Cassazione, nell'ordinanza n. 2172, depositata ieri, ha stabilito che costituisce atto di mala gestio, non giustificabile alla luce della c.d. Business Judgment Rule (BJR), l'acquisto di un ramo d'azienda **gravemente indebitato e dissestato** ove non sia accompagnato dalla contestuale adozione di adeguate risposte organizzative idonee a consentirne il rilancio.

In materia di responsabilità degli amministratori di società di capitali, infatti, l'insindacabilità del merito delle scelte di gestione (BJR) trova il proprio limite nella ragionevolezza delle stesse da compiersi ex ante, secondo i parametri della diligenza

del mandatario, tenendo conto della mancata adozione delle **cautele**, delle verifiche e delle informazioni preventive normalmente richieste per una scelta di quel tipo e della attenzione mostrata nell'apprezzare preventivamente i margini di rischio connessi all'operazione da intraprendere (cfr. Cass. n. 15470/2017).

In questa prospettiva, tenuto conto che l'acquisizione di rami aziendali in difficoltà non è, di per sé, irragionevole se avviene a prezzi vantaggiosi e in presenza di un piano di rilancio, è corretto individuare una condotta illecita degli amministratori – e il nesso di causalità tra condotta e danno – nella acquisizione di un ramo di azienda che presenti un rilevante passivo senza adottare, fin da subito, **adeguate risposte organizzative** per contrastare l'insolvenza, ma occultando tale situazione con meri accorgimenti di bilancio e, così, determinando un accrescimento abnorme del danno.



Cassazione, Prima sezione sentenza n. 2172/2023

24/01/2023

La Corte d'Appello, dopo un lungo percorso argomentativo sviluppato da pag. 8 a pag. 10 della sentenza impugnata (sopra riassunto nella parte narrativa alle pagg. 1 e 2), ha ritenuto dimostrato il nesso di causalità tra il dissesto e la violazione ascritta agli amministratori, sul rilievo che l'esito poi verificatosi non era che la conseguenza inevitabile delle scelte fatte dagli amministratori nel 2003: gli stessi, dopo aver acquisito un ramo aziendale gravemente indebitato, non avevano dato all'impresa un assetto organizzativo in grado di generare utili; vi era stato un progressivo incremento dell'esposizione debitoria, mascherata per alcuni anni da apporti di liquidità, comunque inidonei, e da accorgimenti di bilancio (sopravvalutazione dei crediti verso clienti e delle rimanenze) artatamente effettuati per non far emergere le perdite.





## Cassazione, Prima sezione sentenza n. 2172/2023

La Corte d'Appello ha coerentemente individuato la condotta illecita degli amministratori ed il nesso di causalità tra condotta e danno nelle scelte effettuate dai medesimi in occasione dell'acquisizione del ramo di azienda. In particolare, il giudice d'appello ha rimproverato agli amministratori non tanto l'aver acquisito un ramo aziendale che presentava un rilevante passivo quanto la mancata adozione, sin dal momento di tale acquisizione, di adeguate risposte organizzative per contrastare l'insolvenza, la quale era stata, invece, mascherata ed occultata con meri accorgimenti di bilancio, così determinando un accrescimento abnorme del danno.



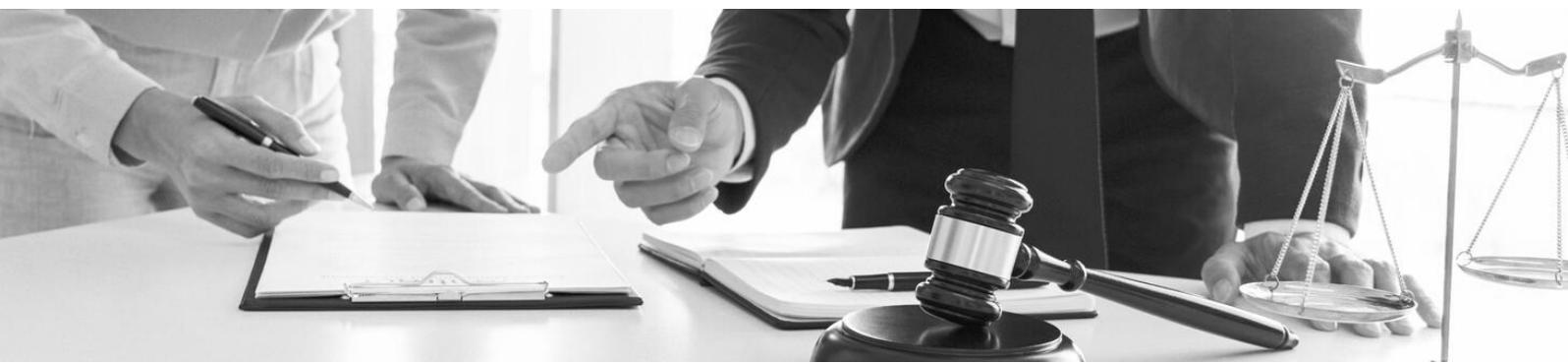


## Tribunale di Cagliari sentenza n. 188/2021

Ritiene il Tribunale che l'assenza di un adeguato assetto organizzativo rappresenti una grave irregolarità che deve essere immediatamente emendata.

La giurisprudenza ha già affermato che la mancata adozione di adeguati assetti da parte dell'organo amministrativo di una impresa in crisi costituisce una grave irregolarità che impone la revoca dell'organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario (Tribunale Milano, 18 ottobre 2019; Tribunale Roma 15.9.2020).

Ritiene il Tribunale che altrettanto (se non più) grave sia la mancata adozione di adeguati assetti di una impresa in situazione di equilibrio economico finanziario. Gli adeguati assetti, infatti, sono funzionali proprio ad evitare che la impresa scivoli inconsapevolmente verso una situazione di crisi o di perdita della continuità, consentendo all'organo amministrativo di percepire tempestivamente i segnali che preannunciano la crisi, consentendogli in tal modo di assumere le iniziative opportune.





## Tribunale di Cagliari sentenza n. 188/2021

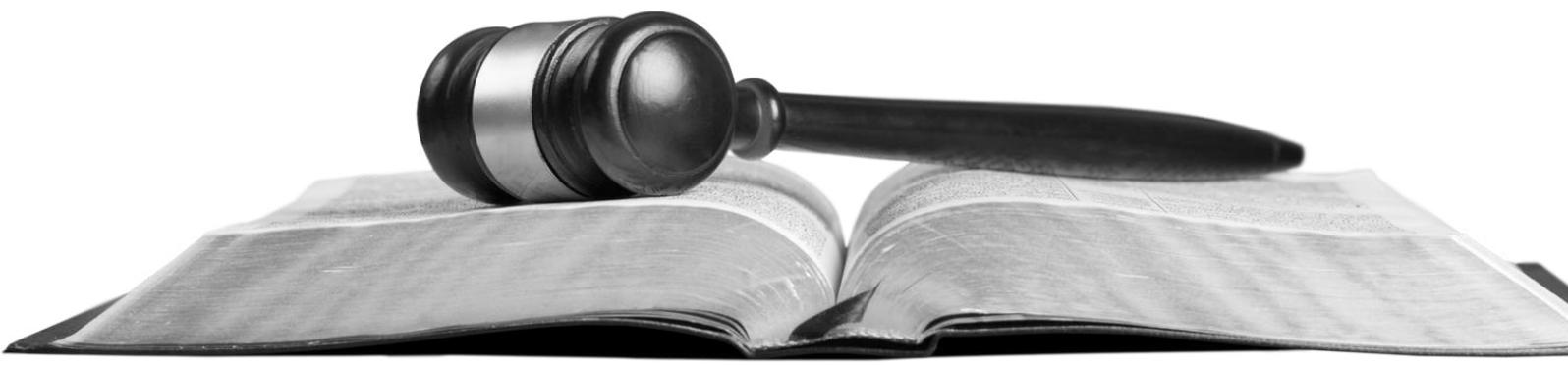
L'ispettore in particolare ha segnalato che la cooperativa è sprovvista di un adeguato assetto organizzativo di cui all'art. 2086 c.c.. in funzione della natura e dimensioni dell'impresa, ai fini della rilevazione tempestiva di eventuali sintomi di squilibrio economico-finanziario e della salvaguardia della continuità aziendale.

### PQM

**Rigetta** la domanda di revoca dell'organo amministrativo;

**Ordina** all'organo amministrativo di adottare entro 150 giorni gli assetti amministrativi, organizzativi e contabili adeguati;

**Nomina** amministratore giudiziario ai sensi dell'art. 2409 c.c. il dott. Giuseppe Acciaro cui affida i seguenti poteri ai sensi dell'art. 92 disp. Att. c.c.;





## Inadeguato assetto organizzativo contabile amministrativo Sentenza n. 188 del Tribunale di Cagliari

**Inadeguatezza dell'assetto organizzativo:** organigramma non aggiornato e privo dei suoi elementi essenziali; assenza di un mansionario; inadeguata progettazione della struttura organizzativa; assenza di un sistema di monitoraggio sui principali rischi aziendali.

**Inadeguatezza dell'assetto amministrativo:** mancata adozione di un budget di segreteria, mancata redazione di strumenti di natura previsionale, mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera, assenza di strumenti di reporting, mancata redazione di un piano industriale.

**Inadeguatezza dell'assetto contabile:** assenza di una struttura formalizzata di monitoraggio e gestione dei crediti da incassare, mancata redazione del rendiconto finanziario



Il Sole 24 Ore Martedì 24 gennaio 2023

# Collegio, sindaco o revisore: rebus della nomina per le Srl

## Organo di controllo

Incertezze sull'obbligo da rispettare entro la data di approvazione dei bilanci

Le posizioni di Assonime e gli orientamenti dei notai del Triveneto

Simone Brancozzi

Salvo proroghe dell'ultimo momento, la nomina dell'organo di controllo o del revisore delle società a responsabilità limitata che supereranno i limiti dimensionali previsti dall'articolo 2477 del Codice civile, dovrà avvenire entro la data di approvazione del bilancio d'esercizio 2022, come stabilito dal Dl 118/2021. Purtroppo, a causa della non chiarissima formulazione dell'articolo 2477, vi è ancora grande incertezza riguardo alla modalità di ottemperamento dell'obbligo di nomina.

A parere dei più, e in particolare di Assonime (circolare 3/2012), l'obbligo di nomina può essere adempiuto attraverso l'assegnazione dell'incarico alternativamente a:

- un collegio sindacale o un sindaco unico, con eventuale funzione di revisore (in assenza di indicazioni statutarie l'organo di controllo è monocratico);
- un revisore;
- un collegio sindacale o un sindaco unico e un revisore.

Infatti il comma 1 dall'articolo 2477 recita: «L'atto costitutivo può prevedere, determinandone le competenze e poteri, ivi compresa la revisione legale dei conti, la nomina di un organo di controllo o di un revisore. Se lo statuto non dispone diversamente, l'organo di controllo è costituito da un solo membro effettivo».

L'interpretazione esposta è avvalorata anche dalla recente introduzione, ad opera del Codice della crisi di impresa, del comma 7 dell'articolo 2477 che stabilisce che alla Srl si ap-

plica l'articolo 2409 del Codice civile anche se essa è priva di un organo di controllo. Sembrerebbe quindi che il legislatore abbia da una parte voluto riconoscere espressamente che una Srl possa essere anche priva dell'organo di controllo e dall'altra abbia deciso, in caso di assenza, di demandare alla compagine sociale la vigilanza sull'operato degli amministratori, prevedendo che i soci che rappresentano un decimo del capitale sociale possono adire al Tribunale denunciando gli amministratori per atti compiuti in violazione dei loro doveri e/o gravi irregolarità nella gestione.

Non tutti, tuttavia, sono d'accordo. Le difficoltà nascono quando si vanno a considerare le diverse funzioni che la legge assegna all'organo di controllo o al revisore. Per effetto delle statuizioni del Dlgs 39/2010 (Testo unico della revisione) risulta infatti impossibile ipotizzare che, in caso di nomina solo del revisore, questi svolga anche l'attività di controllo sulla legalità (si veda anche il documento

di ricerca Assirevi n. 247) con la conseguenza che, in tal caso, la società rimarrebbe priva dell'attività di vigilanza. Una siffatta previsione non risulterebbe priva di criticità anche se va considerato che, con l'entrata in vigore del nuovo Codice della crisi di impresa, il revisore è comunque tenuto ad accertare l'esistenza di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa oltre che l'esistenza del postulato della continuità aziendale.

Nel documento «Orientamenti del Comitato Triveneto dei notai approvati nel 2012» si sostiene che «al verificarsi delle ipotesi previste dai commi 2 e 3 dell'articolo 2477 del Codice civile le Srl sono soggette tanto al controllo di legalità (articolo 2403 del Codice civile) quanto alla revisione dei conti (articolo 14 del Dlgs 39/2010)», così parificando sostanzialmente la Srl alla Spa.

Tale interpretazione è sorretta, a parere del Comitato, dalla previsione

contenuta nel comma 6 dell'articolo 2477 del Codice civile, nella parte in cui la norma attribuisce al Tribunale il potere di nomina dell'organo di controllo o del revisore nel caso di inerzia dei soci. Se fosse vero che l'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore è alternativo, il Tribunale sarebbe chiamato a effettuare una scelta di merito contravvenendo alla libertà della natura negoziale del contratto societario. Vi è anche chi ha fatto notare che il comma 1 dell'articolo 13 del Dlgs 39/2010 contempla espressamente che l'assemblea conferisca l'incarico di revisione legale su proposta motivata dell'organo di controllo, prevedendo implicitamente che, laddove si intenda procedere alla nomina di un revisore sia necessaria, ex ante, la nomina di un organo di controllo.

Secondo alcuni, quindi, la nomina dell'organo di controllo e del revisore non sarebbe alternativa ma concorrente.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## LA VIA D'USCITA

### Indifferibile un'interpretazione autentica dell'articolo 2477

Sia che si consideri valida l'alternatività di organo di controllo/revisore, sia che si consideri vincolante la nomina di entrambi, parrebbe scontato ritenere necessaria la sussistenza della funzione di revisione legale dei conti. Ciò deriva sia dall'interpretazione letterale del comma 1 dell'articolo 2477 del Codice civile («ivi compresa la revisione legale dei conti») sia dal fatto che la revisione è imposta dalla direttiva 2006/43/CE relativa alle revisioni legali dei conti annuali e dei conti consolidati. Per alcuni, che si spingono a interpretazioni più innovative, l'obbligatorietà della funzione di revisione non è così scontata. È il caso, ad esempio, del Tribunale di Roma che, con sentenza dell'Ufficio del Giudice del registro delle imprese del 1° giugno 2020, afferma che l'articolo 2477

deve essere interpretato nel senso che l'assemblea dei soci della Srl può, alternativamente, nominare un organo di controllo o un revisore dovendosi lasciare all'assemblea la possibilità di scegliere se sottoporre la società al solo controllo di legalità, alla sola revisione legale dei conti o a entrambi i tipi di controllo (sulla stessa linea anche il Tribunale di Bologna, sentenza 23 maggio 2019). Questa posizione, tuttavia, desta non poche perplessità sia sotto il profilo dell'interpretazione sistematica che sotto il profilo della gestione operativa. In assenza della funzione di revisione, infatti, la carica di sindaco potrebbe ben essere assegnata a un «non revisore» e in tal caso non si vede come potrebbe costui esprimere osservazioni e proposte, ex articolo 2429 del Codice civile, in ordine a

un bilancio non sottoposto ad alcun tipo di controllo da parte di persone o società a tale scopo abilitate. Certamente può essere concepibile una revisione in assenza della funzione di vigilanza, pur con tutte problematiche già evidenziate in precedenza, ma appare assai arduo concepire l'inverso.

Proprio in funzione del fatto che, a breve, l'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore entrerà in vigore per una miriade di società a responsabilità limitata, appare ormai indifferibile una chiara riformulazione o un'interpretazione autentica dell'articolo 2477 che, nella sua attuale formulazione, si presta purtroppo a molteplici interpretazioni, a volte in contrasto tra loro.

—S.Br.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

## CRISI D'IMPRESA, LE NUOVE MISURE



## L'articolo 15

Obbligo di segnalazione scritta all'organo amministrativo se ci sono i presupposti per l'istanza di nomina dell'esperto

risanatore. La tempestività della segnalazione e la vigilanza sulle trattative per il risanamento sono valutate ai fini della responsabilità ex articolo 2407

# L'organo di controllo Sindaci e revisori devono segnalare se è bene nominare un risanatore

Per evitare o ridurre le responsabilità occorre avvisare tempestivamente per iscritto l'organo amministrativo

Pagina a cura di  
**Simone Brancozzi**

Il collegio sindacale o il revisore vengono investiti del ruolo di sentinella della continuità aziendale con una responsabilità gravissima in caso di inerzia o di inadeguatezza nella ponderazione della situazione aziendale. È la conseguenza più rilevante per l'organo di controllo, tra quelle previste dal Dl 118/2021.

## Le norme

L'articolo 15 impone l'obbligo di segnalazione scritta all'organo amministrativo da parte dell'organo di controllo (vale a dire il collegio sindacale, là dove presente, oppure il revisore, quando sia nominato in assenza del collegio sindacale), della sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di nomina dell'esperto risanatore.

Il comma 2 dell'articolo 15 prevede che la tempestività della segnalazione all'organo amministrativo, così come la puntuale vigilanza sulle trattative ai fini del risanamento, siano poi valutate ai fini dell'esonero o dell'attenuazione della responsabilità di cui all'articolo 2407 del Codice civile.

Sostanzialmente, nella gestione di un eventuale successivo fallimento, il curatore dovrà valutare se l'organo di controllo abbia operato correttamente rispetto ai propri obblighi. L'eventuale inosservanza sarà determinante al fine della richiesta di risarcimento dei danni a carico dei componenti dell'organo stesso.

Quindi ai componenti degli organi di controllo delle società di capitali non basterà più eseguire le normali verifiche inerenti la regolarità degli assetti e tutti gli altri controlli previsti dall'attuale normativa in materia di vigilanza e di revisione. Infatti, tra i compiti che si vanno a delineare, verrà chiesto loro di diventare dei veri e propri tutor aziendali su cui grava la responsabilità della vigilanza sul mantenimento e la eventuale ricostituzione della continuità aziendale.

## Il problema degli indicatori

Quantomeno in fase di prima applicazione, potrebbe creare problemi il fatto che il Dl 118/2021 non fornisca alcun indicatore o strumento con cui l'organo di controllo possa misurare il mantenimento della continuità e di conseguenza stabilire quando sia

necessario procedere con la segnalazione scritta all'organo amministrativo della necessità di richiedere la nomina dell'esperto risanatore.

Qualora, ad esempio, si decidesse di utilizzare gli indici di allerta, emanati dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, in ottemperanza all'articolo 13 del Dlgs 14/2019, si rischierebbe di effettuare una segnalazione tardiva. Questi indici, infatti, sono stati creati per delimitare la soglia del *fumus decoctionis* e segnalarne il suo superamento, mentre l'articolo 15 del Dl 118/2021 chiede espressamente all'organo di controllo una vigilanza *preventiva*, con segnalazione da effettuarsi prima che gli equilibri economico finanziari siano stati intaccati.

Peraltro, va osservato che gli indici del Consiglio nazionale non sono mai stati recepiti dal ministero dello Sviluppo economico e quindi a oggi sono privi di rilevanza giuridica.

## Le cautele

Sindaci e revisori, dopo l'introduzione dell'articolo 15, saranno tenuti a ponderare bene la situazione della società al momento dell'accettazione dell'incarico e soprattutto la congruità del tempo a disposizione per svolgere l'incarico.

Inoltre, dovranno avere nella loro "cassetta degli attrezzi", in aggiunta a una consistente conoscenza dei principi Isa Italia e Oic, anche un "cruscotto controllo" che li aiuti a monitorare la continuità aziendale.

Dovrebbero già tenerne conto, alla luce degli articoli 2403 e 2086 (comma 2) del Codice civile, per eliminare o quantomeno limitare le loro responsabilità patrimoniali ex articolo 2407 in caso di futuro fallimento dell'azienda. ●

## LA NOVITÀ PER LE SRL

Con l'approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2021, tutte le srl che avranno superato i limiti dimensionali previsti dall'articolo 2477 del Codice civile (4 milioni di fatturato o 4 milioni di capitale investito oppure almeno 20 dipendenti) dovranno nominare l'organo di controllo, andando ad aumentare in gran misura il numero dei soggetti che dovranno ottemperare all'articolo 15 del Dl 118/2021

## Attenzione al calo del Ccn e ai debiti

## I fattori

Il calo nella redditività è abbinato ad altri segnali

Quali potrebbero essere gli elementi che gli organi di controllo dovrebbero prendere in considerazione ai fini del loro intervento secondo gli obblighi ora previsti dall'articolo 15 del Dl 118/2021? La risposta è importante, perché la norma impone a sindaci e revisori un'attività preventiva, alla quale non sono particolarmente utili gli indici sulla crisi d'impresa elaborati sinora, che hanno una finalità diversa (si veda l'altro articolo).

La presenza di fattori di crisi può essere evidenziata, per esempio, da una diminuzione del Ccn (capitale circolante netto) quando non addirittura di un Ccn negativo oppure da un rapporto fra i debiti dei terzi e il capitale proprio che sia superiore a 4.

Quanto poi alla diminuzione della redditività, può essere indicata, per esempio, da un trend decrescente del Roi, da un'incidenza superiore al 2% degli oneri finanziari sui ricavi oppure da un concomitante appesantimento della situazione finanziaria.

Sicuramente gli organi di controllo dovranno constatare l'eventuale esistenza o meno di ulteriori fattori di crisi:

- liti fra soci;
- scarsa armonia fra i membri del consiglio di amministrazione;
- una perdita della soddisfazione della clientela;

- uno scarso contributo al fatturato di nuovi prodotti o servizi;
- la mancanza di un clima aziendale positivo;
- l'incapacità di innovare;
- l'assenza di attività di formazione.

La presenza conclamata di una o più di queste situazioni, abbinata alla progressiva diminuzione della redditività aziendale, possono costituire elementi di particolare criticità tali da indurre l'organo di controllo ad intervenire.

## Il focus

La prevenzione richiede attenzione su indicatori qualitativi che possono essere premonitori di ciò che emergerà nei numeri

A tutti è ben chiaro ormai che i principali fattori primari di crisi sono di carattere qualitativo e non quantitativo. Pertanto questi fattori non si possono evincere dalla semplice lettura del bilancio.

Adesso l'articolo 15 del Dl 118/2021 richiede ai sindaci e ai revisori di mettere in campo una solida cultura aziendale e una robusta conoscenza degli strumenti delle scienze aziendali utilizzati per il controllo quantitativo.

È il caso, per esempio, della *balanced scorecard*, così come è stato suggerito anche dal documento sulle linee guida per la costruzione del *business plan* redatte dall'Ordine dei commercialisti ed esperti contabili di Milano. ●

# LA SOLUZIONE...

---



# swiite

# LA SOLUZIONE...



## La Suite del Cruscotto di controllo®

Cruscotto di Controllo®: il primo e unico software cloud basato sulla Balanced Scorecard che misura la salute e la continuità aziendale, indispensabile per il revisore e l'imprenditore.

Rispetta la prescrizioni dell'art. 2086 2° comma c.c. del nuovo Codice della Crisi, degli ISA 570 e 210, delle linee guida EBA per la concessione ed il rinnovo dei Finanziamenti e delle linee guida dell'ODCEC di Milano per la redazione del BUSINESS PLAN.

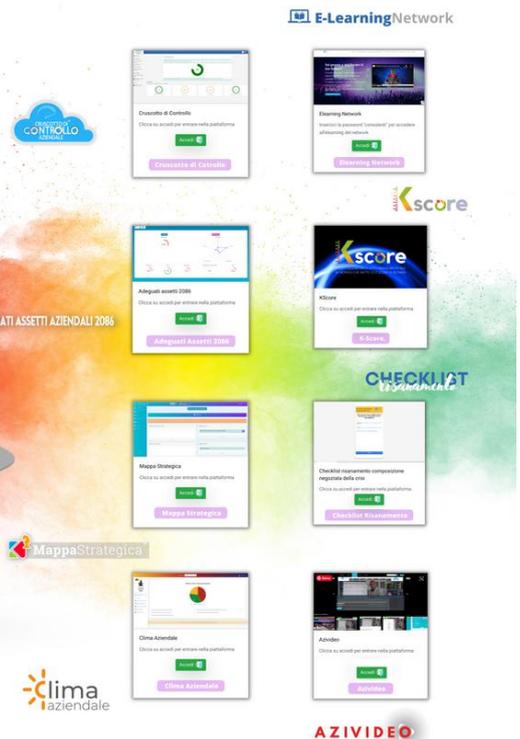
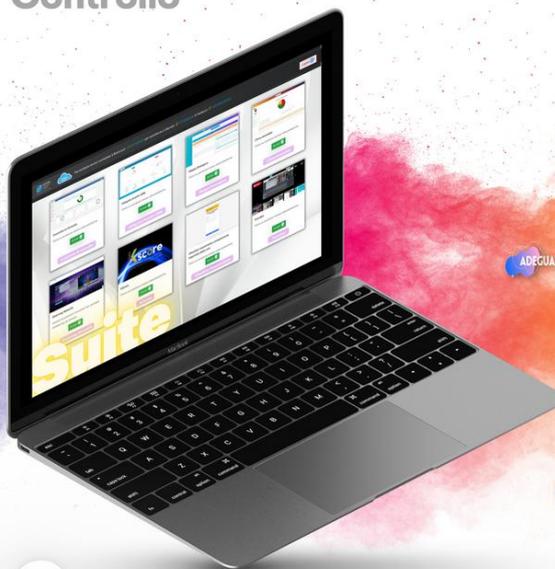


# Suite

## Cruscotto di Controllo®

### La Suite:

- Cruscotto di Controllo
- Adeguati Assetti 2086
- Mappa Strategica
- Clima Aziendale
- E-Learning Network
- K Score
- Checklist
- Risanamento
- Azivideo



# Suite

# PRINCIPI ISPIRATORI

---



Solo 4 aziende su 100 arrivano dal nonno al nipote;  
Gli studi di economia aziendale dimostrano che le aziende falliscono non perchè hanno dei bilanci squilibrati ma perchè non hanno la CAPACITA' DI EVOLVERSI.

Non è l'azienda più forte con il miglior bilancio e non è quella gestita dal miglior manager che sopravvivono, ma solo quelle che hanno la capacità di EVOLVERSI. L'uomo, e quindi anche l'imprenditore, è portato a ritenere che il FUTURO sia una SEMPLICE proiezione del passato e quindi tende a fare SEMPRE LE STESSA COSE.

Il problema è che il futuro E' SEMPRE DIVERSO DAL PASSATO e travolge tutte le aziende incapaci di EVOLVERSI. Da cosa dipende la capacità di Evolversi?

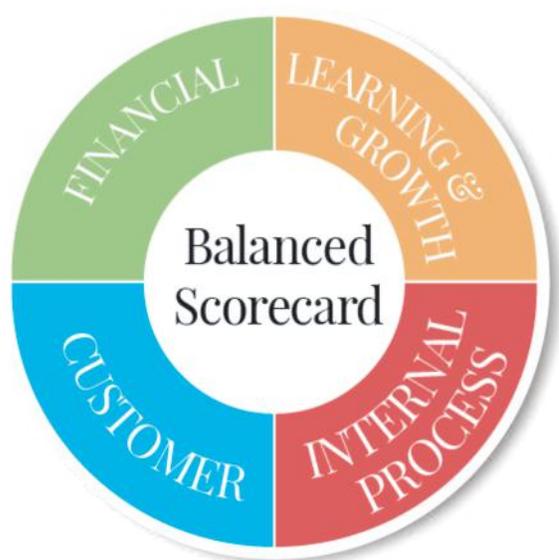
- Formazione
- Innovazione
- Clima Aziendale
- Soddisfazione del cliente

La Formazione, l'Innovazione e il Clima Aziendale e la soddisfazione del cliente, non SONO SCRITTE NEI BILANCI e quindi non possono essere misurate con i metodi di controllo di gestione basati ESCLUSIVAMENTE sul Bilancio: Analisi di Bilancio; Analisi dei costi; Analisi dei Flussi; Budgeting; Rating; "Z" Score di Altman; etc, che QUINDI SONO PERFETTAMENTE INUTILI rendendo inutili tutti i softwares che li usano per alimentare degli algoritmi euristici per cercare di MISURARE LA PERFORMANCE AZIENDALE

## PRINCIPI ISPIRATORI

---

Robert Kaplan e David Norton, gli ideatori della Balanced Scorecard, nel 1992 affermarono che i bilanci hanno due gravissimi problemi:



1) Sono tutti falsi.  
Nel senso che nella loro formazione ci sono tre componenti, anche quantitativamente molto importanti, che sono frutto di VALUTAZIONI SOGGETTIVE e cioè: valore delle rimanenze, valore degli ammortamenti e valore dei fondi rischi

Quindi la quantificazione cambia a seconda del soggetto che esegue la stima. Quindi il metro di misurazione dell'azienda, il bilancio, a volte può essere più corto a volte più lungo ma non sarà mai OGGETTIVO.

2) nel bilancio ci sono solo numeri morti che si riferiscono al passato e che non hanno nessuna possibilità di dare informazioni su cosa si dovrà fare in futuro e sono incapaci di far capire cosa fare

3) A questi due difetti io ne aggiungo un altro. Tutti i software di misurazione della performance basati sui dati di bilancio hanno l'ulteriore problema di non interpretare il risultato. Un indice di rotazione del capitale investito di 1 è un buon risultato o un campanello di allarme?  
Sostanzialmente non ci sono dei benchmark con cui confrontare il dato finale e fornire una interpretazione del dato finale.

Chi controlla la sua azienda con strumenti di controllo alimentati da dati unicamente provenienti dal bilancio pensa che il futuro sarà una semplice proiezione del passato, sta guidando la sua macchina, l'azienda, guardando lo specchietto retrovisore e presto avrà un incidente GRAVE perchè è incapace di EVOLVERSI pensando che nel suo passato ci siano tutti gli elementi per gestire il futuro aziendale, che inevitabilmente però sarà completamente diverso.



### Dati Quantitativi VS Dati Qualitativi

Kaplan e Norton posero il problema ma diedero anche la soluzione: **NON CONTROLLARE PIU' LE AZIENDE GUARDANDO I NUMERI MORTI DEL BILANCIO, MA CONTROLLANDO LE AZIONI CHE DETERMINANO I NUMERI.**

Se riesco a ricercare il nesso causale CAUSA - EFFETTO fra l'azione ed il numero mi basterà controllare di fare l'azione perchè questa poi genererà il numero desiderato. I risultati ottenuti non saranno SUBITI (cioè una sorpresa) ma DETERMINATI, cioè saranno esattamente quello che mi ero prefisso.

Esempio: Worwerk (quelli del Bimby e della Folletto) sa che ogni 5 campanelli suonati vende una scopa elettrica. Quindi per vendere 1000 scope deve suonare 5000 campanelli. Per fare il fatturato desiderato non servirà uno sciocco Budget delle vendite, o controllare i fatturati dopo qualche mese, ma controllare OGNI GIORNO il numero di campanelli che ci eravamo prefissi. E se sono inferiori all'obiettivo scatta il semaforo rosso che fa intervenire immediatamente correggendo la rotta: nel caso specifico suonarne di più il giorno dopo.

Tale approccio sarà fatto per ogni area strategica:  
Prospettiva dei clienti, Prospettiva economico finanziaria, prospettiva dei processi interni e prospettiva della Formazione ed Innovazione. Nasce così la Balanced Scorecard, oggi lo strumento di controllo aziendale più utilizzato al mondo (e lo sarà sempre di più anche se in Italia è pressoché sconosciuto). Ci sono studi che dimostrano che l'utilizzo diffuso della BSC nelle aziende americane è all'origine dell'impetuoso sviluppo economico degli ultimi 15 anni negli Usa.

## PRINCIPI ISPIRATORI

---

Se mi prefiggo di fare utili con la BSC faccio veramente utili.

Se qualcuno si sta domandando il perchè della mancata diffusione delle logiche della BSC ci sono alcune risposte:

1) Lo strumento, come in generale il controllo di gestione, non è sufficientemente studiato nelle facoltà di economia;

2) La sua progettazione potrebbe essere complicata e costosa per mancanza di tecnici preparati.

I pochissimi che ci sono costano tantissimo.

3) I sistemi informativi delle aziende o sono troppo elementari da non tracciare affatto alcuni dati essenziali o sono talmente complicati che forniscono una quantità enorme, e spesso inutile, di risultati che creano solo confusione;



# IL CRUSCOTTO DI CONTROLLO

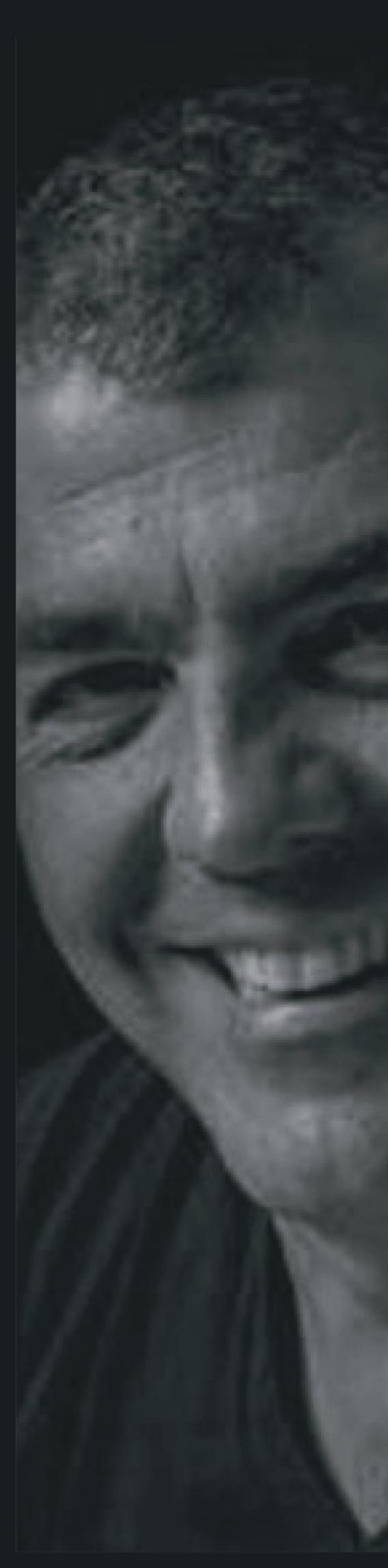
Il Cruscotto di Controllo Aziendale è una rielaborazione della classica Balanced Scorecard, ideata nel 1992 dai professori Robert Kaplan e David Norton dell'Università di Harvard, pensata su misura per la Piccola e Media Impresa.

Il Cruscotto è un software cloud che fa da CFO virtuale capace di misurare la continuità aziendale e far rispettare le nuove disposizioni del codice della crisi e dell'insolvenza. L'adozione del Cruscotto è diventata un'esigenza imprescindibile per il rispetto del nuovo art. 2086 2° comma che impone all'imprenditore di misurare la continuità aziendale (going concern) e prescrive all'imprenditore di dotarsi di una adeguata struttura "organizzativa, amministrativa e contabile" e inoltre, il terzo comma dell'art. 3 del D.Lgs. 14/2019 obbliga gli imprenditori "alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua adozione". In pratica, l'imprenditore è oggi chiamato ad istituire un adeguato sistema di controllo incentrato sulla rilevazione anticipata del rischio di insolvenza.

Dal 16 marzo 2019, il codice della crisi (Dlgs 14/19) prevede che tutti gli amministratori che non avranno dotato l'azienda di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, capace di intercettare gli indizi di crisi e soprattutto la perdita di continuità aziendale, risponderanno con il proprio patrimonio delle obbligazioni delle società, da loro amministrate, per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale (Vedi art. 2476 VI comma).

Una rivoluzione epocale che sarà fonte di seria preoccupazione per tutti gli amministratori di società, che non avranno ottemperato al comma 2 dell'articolo 2086 del Codice Civile, che ha inserito l'obbligo di dotare l'azienda di un "assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, in funzione della rilevazione tempestiva e della perdita della continuità aziendale". Inoltre, si ricorda che l'art. 15 del DL.118/2019 obbliga l'organo di controllo "di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, l'esistenza di fondati indizi della crisi". Tale articolo obbliga il revisore e sindaco, ad assumere provvedimenti nel caso in cui l'assetto organizzativo sia ritenuto.





## IL CRUSCOTTO DI CONTROLLO

---

inadeguato, pena gravi responsabilità di carattere patrimoniale. Con il Cruscotto di Controllo Aziendale si hanno immediatamente sotto controllo gli indicatori strategici (KPI) da analizzare attentamente, per poter prendere al momento giusto le opportune decisioni necessarie nella gestione dell'attività.

Con il Cruscotto di Controllo Aziendale si ha il totale controllo dell'azienda e se ne garantisce il futuro. Infatti, il Cruscotto di Controllo Aziendale: descrive i processi aziendali e li misura; aiuta a darsi degli obiettivi concreti; fornisce una mappa strategica per guidare nella gestione della azienda; misura i risultati migliora il rapporto con i clienti; ottimizza la gestione e la produttività dei collaboratori.

Riepilogando:

1) Il Cruscotto di Controllo è una piccola BSC, quindi misura tutte le componenti QUALITATIVE garantendo la misurazione della capacità di EVOLVERSI dell'azienda;

2) Il Cruscotto di Controllo è integrato con delle misurazioni QUANTITATIVE, quindi di dati di bilancio, interpretate con il raffronto con dei benchmark ben precisi.

3) Semplifica la lettura del dato perchè in base ai benchmark ed all'Algoritmo del Prof. Simone Brancozzi si riescono a sintetizzare i risultati in pochissimi indicatori e addirittura in un indicatore sintetico dello stato di salute aziendale attuale ma soprattutto strategico in funzione della capacità futura dell'azienda di essere coerente con il futuro.

Il professor Simone Brancozzi da 35 anni studia la patologia aziendale, cioè studio le motivazioni e i perchè dei dissesti aziendali. La grandissima esperienza condotta "STUDIANDO I CADAVERI DELLE AZIENDE" gli ha permesso di elaborare dei Benchmark e un algoritmo che permettono al cruscotto di controllo di fornire delle informazioni SEMPLICI, IMMEDIATE E PRECISE su come sta andando l'azienda e soprattutto SU COSA C'E' BISOGNA DA FARE PER PER RENDERLA SEMPRE PIU' SANA.

4) Il cruscotto di controllo oltre che misurare è uno strumento efficacissimo per effettuare delle simulazioni sulle più disparate scelte aziendali, prima ancora che esse fossero fatte, in modo da analizzare i risultati delle scelte PRIMA CHE LE SCELTE SIANO FATTE.

# VANTAGGI COMPETITIVI

---

- Unicità dell'algoritmo Brancozzi;
- Misurazione OGGETTIVA riassunta in un solo numero della salute aziendale;
- Unico strumento sul mercato che utilizza dati QUALITATIVI per misurare la performance, così come previsto: art. 2086  
Lettera C comma 3 art. 3  
D. Lgs. 14/2019
- Enunciazione di risultati in base a dei Banchmark;
- Semplicità dell'interpretazione dei risultati;
- Utilizzabilità da parte di ogni tipologia di impresa (Grande, piccola, strutturata o non strutturata sul sistema informativo) e da parte dei commercialisti per dare un servizio ad alto valore aggiunto.

"L'AZIENDA È  
UNA FORMA DI  
ALCHIMIA:  
NON PUOI CREARE  
NULLA SENZA UN  
PIZZICO DI MAGIA.  
IL CRUSCOTTO  
DI CONTROLLO È  
LA BACCHETTA  
MAGICA TU  
SEI IL MAGO"

· PROF. SIMONE BRANCOZZI



CRUSCOTTO DI  
**CONTROLLO**  
AZIENDALE

”

*Il Bilancio non può essere un metro di valutazione oggettivo ed utile per guidare da solo l'azienda nel futuro.*

*Il Futuro è sempre diverso dal Passato e se guidi l'azienda con il Bilancio, stai guidando guardando lo specchietto retrovisore, perchè il bilancio contiene dati morti riferiti al passato, che non hanno nessuna possibilità di far interpretare il futuro.*

*Nei bilanci ci sono TRE VALUTAZIONI DI TIPO SOGGETTIVO che li rendono INAFFIDABILI E NON OGGETTIVI:*

- Il valore delle Rimanenze*
- il valore degli Ammortamenti*
- E l'ammontare dei Fondi Rischi Futuri.*

*“NON MISURARE I NUMERI MA LE AZIONI  
CHE DETERMINANO I NUMERI”*

*Prof. Simone Brancozzi*

“



# CRUSCOTTO DI CONTROLLO AZIENDALE



Video  
presentazione  
Cruscotto di Controllo



Video  
Fondamenti storici:



Video  
Tutorial Cruscotto di  
Controllo



Video  
Formazione Innovazione  
Clima Aziendale

## PROJECT LAUNCH

---

*Prof. Simone Brancozzi*

Mobile e Whatsapp: 335-7589095  
mail: [simone.brancozzi@gmail.com](mailto:simone.brancozzi@gmail.com)  
[www.imprenditoreitaliano.it](http://www.imprenditoreitaliano.it)  
[www.simonebrancozzi.it](http://www.simonebrancozzi.it)