



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

# ASSETTI ORGANIZZATIVI

## FOCUS PMI

**Prof.ssa Patrizia Riva, PhD**

*Associata nell'Università del Piemonte Orientale  
Dottore Commercialista e Revisore in Milano e Monza*

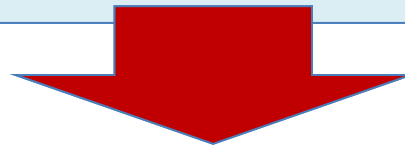
*Rif. Bibliografici: RIVA P., RUOLI DI CORPORATE GOVERNANCE. ADEGUATI ASSETTI E SOSTENIBILITÀ, EGEA, SETTEMBRE 2023*

*Ulteriore materiale di approfondimento è disponibile sulla pagina pubblicazioni del sito del relatore:*

[www.studio-riva.com](http://www.studio-riva.com)

# STRATEGIA A TUTELA DI ...

- ... ECONOMICITA'**
- ... CONTINUITA' AZIENDALE**
- ... GOING CONCERN (PRINCIPI CONTABILI)**
- ... VIABILITY (DIRETTIVA INSOLVENCY)**



## QUALI SONO GLI STRUMENTI?

## ADEGUATI ASSETTI (2086 c.c.)?

---

### DOTT.SSA ALIDA PALUCHOWSKI

... per avere un tessuto economico sano e capace di stare alla pari con la concorrenza europea, si è deciso di intervenire sui criteri di base della organizzazione dell'attività imprenditoriale, modificando non la legislazione della crisi ma, a monte, quella ordinaria che nel codice civile detta le regole di corretta organizzazione, anche sotto il profilo amministrativo e contabile, ovvero l'articolo 2086 del codice civile che cambia la propria rubrica inserendo per la prima volta il concetto dell'esistenza di **OBBLIGHI DI GESTIONE DELL'IMPRESA**.

Essi sono riassunti nel nuovo comma due inserito, il quale afferma che **L'IMPRENDITORE CHE OPERI IN FORMA COLLETTIVA O SOCIETARIA HA IL DOVERE DI ISTITUIRE UN ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE ADEGUATO A DUE FATTORI FONDAMENTALI: LA NATURA DELL'IMPRESA E, QUINDI LA SUA ATTIVITÀ CONCRETA CON LE CARATTERISTICHE OPERATIVE E DI MERCATO CHE LA IDENTIFICANO E LE DIMENSIONI DELLA STESSA.**

**TUTTO QUESTO IMPIANTO, COME È NOTO, IMPLICA CHE SI ABBA CONTEZZA DEGLI ASSETTI ADEGUATI E, STANTE LA SCARSA TECNICITÀ DI BASE DELLA IMPRENDITORIA ITALIANA SPESSO CARATTERIZZATA DALLA GENIALITÀ PRODUTTIVA E MENO DA QUELLA GESTIONALE,** è chiaro che **L'IMPRENDITORE LATAMENTE INTESO DEVE CAPIRE QUALI SIANO GLI STRUMENTI TECNICI (INTESI COME MEZZI UMANI E TECNOLOGICI) DEI QUALI PUÒ UTILIZZARE LA SCIENZA AL FINE DI INDIVIDUARE GLI ASSETTI ADEGUATI E SUCCESSIVAMENTE PER RENDERSI CONTO CHE LA SITUAZIONE STA SFUGGENDO AL CONTROLLO ED ALLE PREVISIONI ESEGUITE, POSIZIONANDOSI IN UNA PROSPETTIVA DI RISCHIO DI INSOLVENZA (C.D INSOLVENZA PROSPETTICA).**

# ATTENZIONE!!!!

NEL DECRETO APPROVATO IL 15 06 2022 CHE MODIFICA IL CCI, È ELIMINATA UNA SPECIFICA TASSONOMIA INTRODotta INIZIALMENTE NELLA VERSIONE 2019 DEL CODICE CON RIFERIMENTO AL CALCOLO DEL DANNO CAUSATO AI CREDITORI DA CONDOTTE DISTRATTIVE AVENTI RILEVANZA PENALE IN CASO DI INTERVENTO TEMPESTIVO GRAZIE ALLA RILEVAZIONE DEI SEGNALI

MA ALLORA ... RILEVA O NO LA TEMPESTIVITA'?

SI, MA NON CI SONO MISURE PREMIALI ...

GLI ADEGUATI ASSETTI SONO UN OBBLIGO NON SONO UNA OPPORTUNITA'  
LASCIATA ALLA SCELTA DELL'IMPRENDITORE ...

SONO UN «MUST HAVE» NON UN «NICE TO HAVE»

Art. 25, c.2 CCI:

Categorie di danno	Limiti dimensionali	Esimente conseguente
<b>Danno di speciale tenuità</b>	Non individuato direttamente. La quantificazione deve però senz'altro essere inferiore al valore discriminante del danno di "media" rilevanza (2.000.000 euro)	<b>Non punibilità</b>
<b>Danno di "media" rilevanza</b>	Il danno complessivo cagionato non supera l'importo di 2.000.000 euro e, contemporaneamente, il valore dell'attivo inventariato e offerto ai creditori assicura il soddisfacimento di almeno un quinto dell'ammontare dei debiti chirografari	<b>Pena ridotta fino alla metà</b>
<b>Danno di "piena" rilevanza</b>	Il danno cagionato è superiore a 2.000.000	<b>Pena piena</b>

## Art. 3 CCI

**3.** AL FINE DI PREVEDERE TEMPESTIVAMENTE L'EMERSIONE DELLA CRISI D'IMPRESA, LE MISURE DI CUI AL C. 1 E GLI ASSETTI DI CUI AL C. 2 DEVONO CONSENTIRE DI:

- A) RILEVARE EVENTUALI SQUILIBRI DI CARATTERE PATRIMONIALE O ECONOMICO-FINANZIARIO, RAPPORATI ALLE SPECIFICHE CARATTERISTICHE DELL'IMPRESA E DELL'ATTIVITÀ IMPRENDITORIALE SVOLTA DAL DEBITORE;**
- B) VERIFICARE LA SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI E LE PROSPETTIVE DI CONTINUITÀ AZIENDALE ALMENO PER I DODICI MESI SUCCESSIVI E RILEVARE I SEGNALI DI CUI AL COMMA 4;**
- C) RICAVARE LE INFORMAZIONI NECESSARIE A UTILIZZARE LA LISTA DI CONTROLLO PARTICOLAREGGIATA E A EFFETTUARE IL TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITÀ DEL RISANAMENTO DI CUI ALL'ART. 13, c. 2.**

## Art. 3 CCI

### 4. COSTITUISCONO SEGNALI PER LA PREVISIONE DI CUI AL C. 3:

A) L'ESISTENZA DI DEBITI PER RETRIBUZIONI SCADUTI DA ALMENO TRENTA GIORNI PARI A OLTRE LA METÀ DELL'AMMONTARE COMPLESSIVO MENSILE DELLE RETRIBUZIONI;

B) L'ESISTENZA DI DEBITI VERSO FORNITORI SCADUTI DA ALMENO NOVANTA GIORNI DI AMMONTARE SUPERIORE A QUELLO DEI DEBITI NON SCADUTI;

C) L'ESISTENZA DI ESPOSIZIONI NEI CONFRONTI DELLE BANCHE E DEGLI ALTRI INTERMEDIARI FINANZIARI CHE SIANO SCADUTE DA PIÙ DI SESSANTA GIORNI O CHE ABBIANO SUPERATO DA ALMENO SESSANTA GIORNI IL LIMITE DEGLI AFFIDAMENTI OTTENUTI IN QUALUNQUE FORMA PURCHÉ RAPPRESENTINO COMPLESSIVAMENTE ALMENO IL CINQUE PER CENTO DEL TOTALE DELLE ESPOSIZIONI;

D) L'ESISTENZA DI UNA O PIÙ DELLE ESPOSIZIONI DEBITORIE PREVISTE DALL'ARTICOLO 25-NOVIES, COMMA 1.

## LE FASI DELLA CRISI



Segnalazione del  
**COLLEGIO SINDACALE**  
al Consiglio di  
Amministrazione



**CNC**

Possibili Segnalazioni  
degli ENTI a Cda e  
Collegio

**PROCEDURE DI REGOLAZIONE DELLA  
CRISI E DELL'INSOLVENZA (PRO, AdR, CP)**

**LIQUIDAZIONE GIUDIZIARIA (ex FALLIMENTO)**



**D.L. 152/2021 CONV. L. 233 DEL 29.12.2021  
... E POI L'ART. 25 NOVIES CCI<sub>new</sub> (COME MODIFICATO nel 06 e 08 2022)**

---

*(RE)INTRODUCE LA SEGNALAZIONE (O ALLERTA) ESTERNA  
DEGLI ENTI (PER UN CERTO PERIODO «SCOMPARSA» DAL TESTO)*

**DEVE ESSERE SEGNALATO ALL'IMPREDITORE E AL  
PRESIDENTE DEL COLLEGIO SINDACALE:**

- IL SUPERAMENTO DI DETERMINATE (**BASSE**) SOGLIE,
- CON L'INVITO A RICHIEDERE LA CNC (RINVIO), SE NE RICORRONO I PRESUPPOSTI

**D.L. 152/2021 CONV. L. 233 DEL 29.12.2021**  
**... E POI L'ART. 25 NOVIES CCI<sub>new</sub> (COME MODIFICATO IL 15.06.2022)**

## PARAMETRI PER LA SEGNALAZIONE:

- **DALL'INPS:** *I RITARDI SUPERIORI A 90 GG NEL VERSAMENTO DEI CONTRIBUTI PREVIDENZIALI DI AMMONTARE SUPERIORE, PER LE IMPRESE CON LAVORATORI SUBORDINATI E PARASUBORDINATI, **AL 30% DEI QUELLI DOVUTI NELL'ANNO PRECEDENTE E ALLA SOGLIA DI 15.000 EURO** E, PER QUELLE SENZA I PREDETTI LAVORATORI, **ALLA SOGLIA DI 5.000 EURO***
- **DALL'ADE:** *L'ESISTENZA DI UN DEBITO SCADUTO E NON VERSATO PER L'IVA RISULTANTE DALLA COMUNICAZIONE DEI DATI DELLE LIQUIDAZIONI PERIODICHE SUPERIORE A 5.000 EURO E COMUNQUE SUPERIORE AL 10% DEL VOLUME DI AFFARI RISULTANTE DALLA DICHIARAZIONE RELATIVA ALL'ANNO PRECEDENTE; LA SEGNALAZIONE È INVIATA SE IL DEBITO SUPERA LA SOGLIA DI **EURO 20.000***
- **DALL'ADE/RISCOSSIONE:** *L'ESISTENZA DI CREDITI AFFIDATI PER LA RISCOSSIONE E SCADUTI DA OLTRE 90 GIORNI, SUPERIORI, PER LE IMPRESE INDIVIDUALI A **100.000 EURO**, PER LE SOCIETÀ DI PERSONE A 200.000 EURO E PER LA ALTRE SOCIETÀ A 500.000 EURO.*

**... ALCUNI RIFERIMENTI RECENTISSIMI (IN OPEN ACCESS) ...**

 <p><b>SIDREA</b> Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale</p>	<p>HA ISTITUITO IL GRUPPO DI STUDIO «DIAGNOSI PRECOCE E CRISI DI IMPRESA» CHE HA RILASCIATO NEL MARZO 2021 E RIEDITO NEL 2023 IL DOCUMENTO <b>«LE PAROLE DELLA CRISI. LA LETTURA DEGLI AZIENDALISTI ITALIANI»</b></p> <p><b>COORDINATORI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ANNAMARIA FELLEGARA (DELEGATA SIDREA) – UNIVERSITÀ CATTOLICA</li> <li>• FRANCESCO GIUNTA (DELEGATO SIDREA) – UNIVERSITÀ DI FIRENZE</li> <li>• ANTONELLA PAOLINI – UNIVERSITÀ DI MACERATA</li> <li>• CLAUDIO TEODORI – UNIVERSITÀ DI BRESCIA</li> </ul>
 <p><b>OIBR</b> Organismo Italiano Business Reporting</p> <p><b>IN COLLABORAZIONE CON APRI, CNDCEC, UNGDC, OCRI</b></p>	<p>HA ISTITUITO IL GRUPPO DI LAVORO «<b>INFORMAZIONI Non-FINANZIARIE PER GLI ADEGUATI ASSETTI E PER LA PREVISIONE DELLE CRISI D'IMPRESA NELLE PMI</b>» <b>CHE HA RILASCIATO NELL'APRILE 2022 IL QUADERNO 7</b></p> <p><b>COORDINATORI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• PATRIZIA RIVA – UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE, APRI</li> <li>• ANDREA PANIZZA - UNIVERSITÀ DI FERRARA, APRI</li> </ul> <p>REFERENTE PER GLI ASPETTI GIURIDICI</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• LORENZO STANGHELLINI – UNIFI</li> </ul>

**Le parole della crisi (SIDREA 2021), Cap. 1, 2**



**OBIETTIVO DEL CAPITOLO 1 & 2 DEL DOCUMENTO:**

- **FORNIRE UNA DEFINIZIONE CON APPROCCIO ECONOMICO AZIENDALE DI:**
  - **ASSETTO ORGANIZZATIVO**
  - **ASSETTO AMMINISTRATIVO**
  - **ASSETTO CONTABILE**
  
- **DARE INDICAZIONI UTILI ALLA VALUTAZIONE DELLE CONDIZIONI DI ADEGUATEZZA DEGLI STESSI**

## Definizioni base - Le parole della crisi (SIDREA, 2021), Cap.2

### ASSETTO ORGANIZZATIVO

Considerato nella accezione più ampia del termine, include al suo interno:

- a) la **CONFIGURAZIONE DELLA CORPORATE GOVERNANCE AZIENDALE** e, quindi, la definizione delle modalità di **ARTICOLAZIONE E FUNZIONAMENTO DEGLI ORGANI DI AMMINISTRAZIONE E DI CONTROLLO**;
- b) la **CONFIGURAZIONE DELLE VARIABILI ORGANIZZATIVE**, intese come **STRUTTURA ORGANIZZATIVA E SISTEMI OPERATIVI**. Nell'ambito dei sistemi operativi rivestono particolare rilevanza i sistemi di controllo.

### ASSETTO AMMINISTRATIVO

**SISTEMA DI DISPOSIZIONI, PROCEDURE E PRASSI OPERATIVE** adottate dall'impresa che consentono di **VERIFICARE LA SUSSISTENZA DELLE CONDIZIONI DI EQUILIBRIO** del sistema aziendale mediante il **CONFRONTO SISTEMATICO FRA GLI OBIETTIVI PERSEGUITI E I RISULTATI CONSEGUITI**.

### ASSETTO CONTABILE

**SISTEMA DI RILEVAZIONE DEI FATTI AZIENDALI FINALIZZATO ALLA RAPPRESENTAZIONE VERITIERA E CORRETTA DELLA SITUAZIONE PATRIMONIALE, ECONOMICA E FINANZIARIA** aziendale in coerenza con il *framework* normativo (fra cui i principi contabili applicabili) di riferimento.

## Tribunale delle imprese di Cagliari

### NRVG 188/2021 – Tamponi, Greco, Caschili (in Dir. Crisi)

#### DECRETO PER LA NOMINA DI AMMINISTRATORE GIUDIZIARIO NELL'AMBITO DI PROCEDIMENTO EX ART. 2409 CCI, SEGNALE LE SEGUENTI CARENZE:

- **Assetto organizzativo:** ORGANIGRAMMA NON AGGIORNATO O CARENTE, ASSENZA DI UN MANSIONARIO, INADEGUATA PROGETTAZIONE DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E POLARIZZAZIONE IN CAPO A UNA O POCHE RISORSE UMANE DI INFORMAZIONI VITALI PER L'ORDINARIA GESTIONE DELL'IMPRESA, ASSENZA DI UN SISTEMA DI GESTIONE E DI MONITORAGGIO DEI PRINCIPALI RISCHI AZIENDALI
- **Assetto amministrativo:** MANCATA REDAZIONE DI BUDGET E STRUMENTI DI NATURA PREVISIONALE DI UNA SITUAZIONE FINANZIARIA GIORNALIERA, ASSENZA DI STRUMENTI DI REPORTING, MANCATA REDAZIONE DI UN PIANO INDUSTRIALE
- **Assetto contabile:** CONTABILITÀ GENERALE INADEGUATA, ASSENZA DI UNA PROCEDURA PER LA GESTIONE E MONITORAGGIO DEI CREDITI DA INCASSARE, ANALISI DI BILANCIO UNICAMENTE FINALIZZATA ALLA REDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA GESTIONE E MANCATA REDAZIONE DEL RENDICONTO FINANZIARIO

**RICHIAMA IL DOVERE DI DOTARE LA SOCIETÀ DI ADEGUATI ASSETTI IN CHIAVE PREVENTIVA RISPETTO ALL'EMERSIONE DELLA CRISI E DELLA PERDITA DI CONTINUITÀ AZIENDALE È FATTISPECIE (QUASI) PIÙ GRAVE PER LE IMPRESE IN SITUAZIONE DI EQUILIBRIO RISPETTO A QUELLE ORMAI IN CRISI**

## Assetti Organizzativi - Le parole della crisi (SIDREA, 2021), Cap. 2

Nell'ambito degli assetti organizzativi intesi in senso ampio vengono inclusi

- sia *le attività ed i controlli relativi all'operato degli organi di governo*
- sia *le attività ed i controlli relativi all'operato dei soggetti che si occupano della gestione aziendale in esecuzione degli obiettivi definiti dagli amministratori e dei poteri da questi delegati.*

- La parte che attiene al governo della impresa include i modelli di corporate governance, le attività e modalità di funzionamento degli organi amministrativi e le relative verifiche da parte degli organi di controllo esterno (tipicamente il collegio sindacale ed il revisore).
- La parte relativa alla gestione della impresa considera la struttura organizzativa ed i poteri delegati, le modalità di esecuzione e i risultati prodotti a livello operativo ed i sistemi di controllo interno sulla gestione.
- LA DISTINZIONE TRA GOVERNANCE E ATTIVITÀ GESTORIA APPENA RICHIAMATA ASSUME MAGGIORE RILIEVO NEI CASI IN CUI LA DIMENSIONE E LA COMPLESSITÀ OPERATIVA DELLA IMPRESA PREVEDE IL RICORSO AD UNA PIÙ ARTICOLATA FORMALIZZAZIONE DEI COMPITI, DEI POTERI, DEGLI OBIETTIVI E DELLE RELATIVE RESPONSABILITÀ.

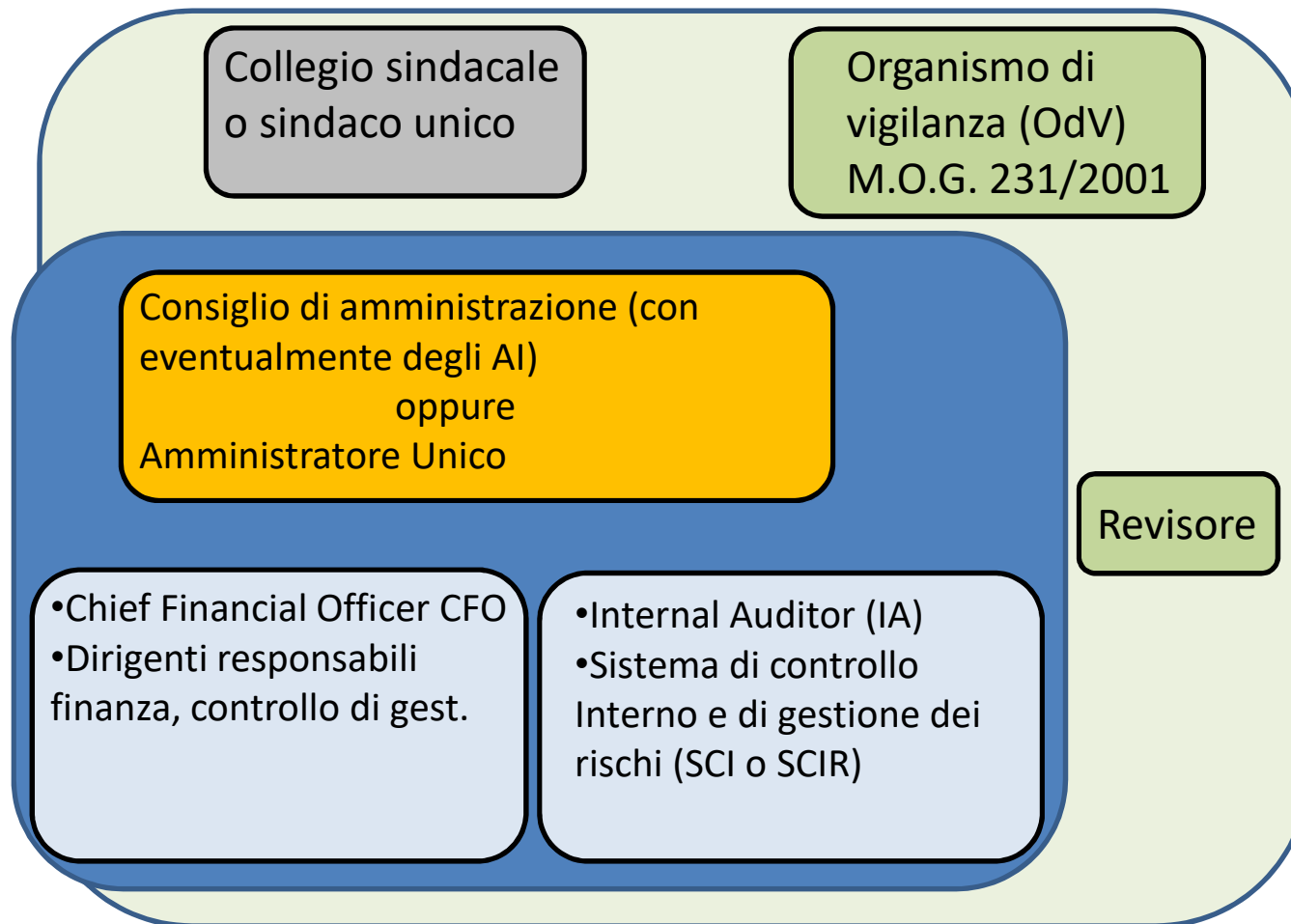
## Assetti Organizzativi - Le parole della crisi (SIDREA, 2021), Cap. 2

La configurazione della CORPORATE GOVERNANCE AZIENDALE riguarda la presenza di tutti o alcuni dei seguenti organi:

- **AMMINISTRATORE UNICO O CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE** e, nell'ambito di questo:
  - amministratori delegati
  - amministratori indipendenti;
  - comitati endoconsiliari (comitato controllo e rischi, comitato pianificazione, comitato sostenibilità, comitato nomine e remunerazione);
- **il COLLEGIO SINDACALE O IL SINDACO UNICO;**
- **il SOGGETTO INCARICATO DELLA REVISIONE LEGALE**, qualora quest'ultima attività non risulti affidata al collegio sindacale o al sindaco unico;
- **l'ORGANISMO DI VIGILANZA (OdV)** d.lgs. n. 231/2001.



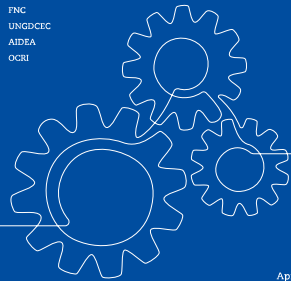
## Mappa dei ruoli di amministrazione e controllo rilevanti (sintesi)



Informazioni  
non finanziarie per  
gli adeguati assetti  
e per la previsione  
delle crisi nelle PMI

In collaborazione con:

APRI  
FNC  
UNGDEC  
AIDEA  
OCRI



Aprile 2022

OIBR  
Osservatorio  
Impianti e Risorse

## *QUAD. 7 OIBR – I<sup>a</sup> PARTE*

***ASSETTI ADEGUATI  
PER LA TUTELA  
DELLA VIABILITY ...***



***& I.N.F. (o N.F.I)  
PER COMUNICARE LA  
COMPLIANCE***

## DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
<p><b>CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE</b></p>	<p><i>Il governo dell'azienda è affidato al <b>Consiglio di Amministrazione</b> che guida la società perseguendo il successo sostenibile e quindi la creazione di valore nel lungo termine, e a tale fine si riunisce con regolare cadenza. Gli amministratori accettano la carica quando valutano di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario, anche tenendo conto dell'impegno connesso alle proprie attività professionali e del numero di cariche ricoperte in altre società. I compiti principali del Consiglio di Amministrazione sono: i) esaminare e approvare il piano industriale della società, monitorandone periodicamente l'attuazione e valutando il generale andamento della gestione; ii) definire il sistema di governo societario della società; iii) valutare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società, con particolare riferimento al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi; iv) definire la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici della società.</i></p>	<p><i>Anche nelle PMI il governo è affidato al <b>Consiglio di Amministrazione</b> che però è spesso sostituito dalla figura dell'<b>Amministratore Unico</b>. In ogni caso le indicazioni fornite mantengono validità.</i></p> <p><i>Nelle società di dimensioni medio-piccole, può essere necessaria una più rilevante disponibilità di tempo quando si pongano criticità con riferimento alla compiuta articolazione degli assetti organizzativi posti a presidio dei rischi, degli assetti amministrativi e degli assetti contabili.</i></p> <p style="text-align: center;"><b>OBBLIGATORIO</b></p>

## DOCUMENTO OIBR 7

**TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI**

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
<b>AMMINISTRATORI INDIPENDENTI</b>	<p><i>Nell'ambito del Consiglio di Amministrazione è opportuna la presenza di una o più figure professionali recanti specifiche competenze utili alla gestione. Questi assumono il ruolo di <b>Amministratori Indipendenti</b> e insieme con gli amministratori esecutivi e non esecutivi siedono in appositi comitati di indirizzo che supportano e discutono le decisioni del Consiglio alimentando per quanto possibile la consapevolezza degli eventuali rischi che le stesse possono comportare. Gli amministratori non esecutivi non gestiscono ma apportano le loro specifiche competenze alle discussioni consiliari, contribuendo all'assunzione di decisioni consapevoli mediante competenze specifiche acquisite all'esterno dell'impresa. L'assenza di coinvolgimento nella gestione operativa consente loro di esprimere un giudizio autonomo e non condizionato sulle proposte di deliberazione. Tra gli amministratori non esecutivi, gli amministratori indipendenti sono caratterizzati dal requisito che non intrattengono né hanno intrattenuto con la società, o con soggetti ad essa legati, relazioni che possano condizionarne l'autonomia di giudizio volta a garantire gli interessi di tutti i soci. La funzione degli amministratori non esecutivi e degli amministratori indipendenti nelle realtà con proprietà concentrata, dove sia possibile identificare un gruppo di controllo, è rivolta a prevenire interessi opportunistici dei soci di controllo, mentre in caso di azionariato diffuso è svolta nell'interesse dei soci ed è finalizzata a limitare possibili comportamenti opportunistici degli esecutivi. Per realizzare la funzione di monitoraggio e controllo sull'attività degli esecutivi, il numero, la competenza e l'esperienza (valutate anche in relazione alla specificità del settore di riferimento e alla complessità dell'organizzazione), l'autorevolezza e la disponibilità di tempo dagli amministratori indipendenti per lo svolgimento del proprio incarico devono essere tali da garantire che il rispettivo apporto possa incidere significativamente per l'assunzione delle decisioni consiliari.</i></p>	<p><i>L'introduzione di <b>Amministratori Indipendenti</b> nel Consiglio di Amministrazione delle PMI può essere utile per supportare con competenze specifiche le scelte aziendali, aiutando ad apprezzare i livelli di rischio che le stesse comportano e agevolando l'impostazione di una corretta e preventiva dialettica interna.</i></p> <p style="text-align: right;"><b>SU BASI VOLONTARIE</b></p>

## DOCUMENTO OIBR 7

**TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI**

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
COMITATI ENDO-CONSIGLIARI	<i>Il Consiglio di Amministrazione può istituire al suo interno, con apposita deliberazione, uno o più <b>Comitati con funzioni propositive e consultive</b>, individuandone i compiti, le risorse e le strutture. L'istituzione è prevista in via principale per alcuni comitati più importanti ossia controllo e rischi (e sostenibilità), remunerazione, nomine. A questi se ne possono affiancare altri dedicati a specifiche funzioni quali per esempio quello introdotto dal Codice CG 2020 con il compito di supportare il Consiglio per l'esame del piano industriale.</i>	<i>Il contributo degli Amministratori Indipendenti eventualmente nominati nelle PMI è valorizzato nell'ambito dei <b>Comitati endoconsigliari</b> che rappresentano lo strumento mediante il quale si sviluppa in modo strutturato la dialettica interna sui temi rilevanti poi portati alla attenzione del Consiglio di Amministrazione.</i>  <b>SU BASI VOLONTARIE</b>

## DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
<b>COMITATO CONTROLLO RISCHI E SOSTENIBILITÀ</b>	<p><i>Al Comitato di Controllo e Rischi è affidato il compito di supportare le valutazioni e le decisioni del Consiglio di Amministrazione in merito al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi (SCIR). Si tratta di un comitato di carattere tecnico, composto da amministratori non esecutivi e in maggioranza indipendenti, con funzioni propositive, istruttorie e consultive. Al comitato può anche essere demandato il tema della Corporate Social Responsibility e quindi la valutazione della <b>Sostenibilità</b> delle attività aziendali compreso il monitoraggio della corretta impostazione dei rapporti con gli stakeholders. Quest'ultima include l'impostazione della DNF o Dichiarazione Non Finanziaria e pertanto sia la scelta dei criteri di redazione, sia l'impostazione dei complessi processi necessari alla sua composizione, sia la valutazione della necessaria compliance dell'output finale ossia del documento composto e pubblicato con i requisiti sostanziali e formali previsti dai principi scelti. Infine al comitato è affidato, qualora non sia prevista la costituzione di un comitato specifico, anche l'esame e l'approvazione del piano industriale.</i></p>	<p><i>La funzione svolta dal <b>Comitato Controllo Rischi e Sostenibilità</b> assume particolare rilevanza anche nelle PMI in quanto permette il presidio strutturato e sistematico dei rischi assunti con lo svolgimento dell'attività aziendale, la valutazione della coerenza con i livelli di rischio sostenibile e con l'individuazione delle possibili misure di mitigazione e la verifica e approvazione dei piani. Quando non sono presenti Amministratori Indipendenti l'analisi deve essere svolta dall'organo amministrativo collegiale o unipersonale.</i></p> <p><b>SU BASI VOLONTARIE</b></p>

## DOCUMENTO OIBR 7

**TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI**

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
<p><b>COMITATO NOMINE E REMUNERAZIONE</b></p>	<p><i>Il <b>Comitato per le Nomine</b>, composto in maggioranza da amministratori indipendenti, cura che il processo di nomina e di successione degli amministratori sia trasparente e formula pareri al Consiglio di Amministrazione riguardo alla composizione dello stesso esprimendo raccomandazioni in merito alle figure professionali considerate opportune nell'ambito del Consiglio. Il <b>Comitato per la Remunerazione</b> è composto da amministratori non esecutivi in maggioranza indipendenti e il presidente del comitato è scelto tra gli amministratori indipendenti. Il Consiglio di Amministrazione coadiuvato dal comitato di remunerazione definisce una politica per la remunerazione del top management ossia dei dirigenti con responsabilità strategiche e degli amministratori esecutivi. Le funzioni dei due Comitati sono spesso nella prassi accorpate in un unico Comitato denominato Nomine e Remunerazione.</i></p>	<p><i>Si tratta di un Comitato posto a presidio di temi - <b>nomine e remunerazione</b> - che accrescono la propria rilevanza all'aumentare delle dimensioni aziendali.</i></p> <p><b>SU BASI VOLONTARIE</b></p>

## DOCUMENTO OIBR 7

**TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI**

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
COMITATO PARTI CORRELATE	<i>Il Comitato Parti Correlate è chiamato ad esprimere appositi pareri motivati sull'interesse della società al compimento di operazioni con soggetti qualificabili come correlati, esprimendo un giudizio sulla convenienza e sulla correttezza sostanziale delle condizioni previste, e riferisce al Consiglio in merito ad eventuali situazioni specifiche.</i>	<p><i>Nelle PMI il tema delle operazioni con Parti Correlate può assumere rilevanza ed è presidiato, anche in assenza di uno specifico Comitato, direttamente dal Collegio Sindacale.</i></p> <p><b>SU BASI VOLONTARIE</b></p>



## DOCUMENTO OIBR 7

**TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI**

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
<b>CHIEF FINANCIAL OFFICER (CFO)</b>	<i>Il Chief Financial Officer (CFO) affianca l'Amministratore Delegato nelle decisioni strategiche e nell'informativa agli stakeholder; cura supportato dai dirigenti apicali amministrativi la pianificazione e il controllo di gestione, coordina le attività finanziarie, le partecipazioni e gli investimenti.</i>	<i>Il CFO coadiuvato dai dirigenti amministrativi implementa l'assetto contabile e amministrativo e permette al consiglio e all'amministratore unico di disporre dei cruscotti di informazioni finanziarie e non finanziarie.</i>  <b>SU BASI VOLONTARIE</b>

## DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
COLLEGIO SINDACALE	<p><i>Il Collegio Sindacale è l'Organo di controllo societario, è composto da professionisti indipendenti e ha il compito di vigilare sul comportamento degli organi amministrativi. In particolare il Collegio partecipa di diritto ai consigli di amministrazione e ai comitati, vigila sulla gestione e sugli adeguati assetti. L'attività di vigilanza del Collegio è effettuata ex ante e quindi in ottica prospettica o forward looking. Verifica che si disponga di un cruscotto di indicatori efficace e che il medesimo sia affidabile. Il Codice della Crisi e dell'Insolvenza riconosce al Collegio il potere di presentare l'istanza di fallimento della società. I sindaci agiscono con autonomia e indipendenza anche nei confronti degli azionisti da cui sono stati nominati. Il Collegio verifica la propria indipendenza dopo la nomina e, successivamente, con cadenza annuale.</i></p>	<p><i>Nelle PMI la figura del Collegio Sindacale o del Sindaco Unico assume grandissima rilevanza in quanto è il solo soggetto preposto alla vigilanza ex ante sull'operato degli amministratori e sulla adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Ai sensi del D.L. 118/2021, che integra il testo del CCI, l'organo di controllo societario segnala per iscritto all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza per la composizione negoziata della crisi fissandoun congruo termine non superiore a trenta giorni entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle azioni intraprese ed eventualmente presentare istanza per la nomina dell'Esperto Facilitatore.</i></p>

## DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
COLLEGIO SINDACALE	<p><i>I sindaci accettano la carica quando giudicano di poter dedicare allo svolgimento diligente dei loro compiti il tempo necessario. La remunerazione dei sindaci è commisurata alla competenza, alla professionalità, all'impegno richiesto, alla rilevanza del ruolo ricoperto nonché alle caratteristiche dimensionali e settoriali dell'impresa. La funzione di controllo del bilancio rientrava originariamente fra i doveri del Collegio Sindacale previsti dall'art. 2403 c.c. In seguito tale prospettiva fu sostituita dalla "revisione legale", funzione distinta dalla vigilanza. La revisione legale può essere esercitata dal Collegio Sindacale o dal Sindaco Unico se composto da revisori iscritti nell'apposito registro.</i></p>	<p><i>Il Codice della Crisi e dell'Insolvenza introduce per le PMI accanto al potere di presentare istanza di fallimento, anche il potere di segnalazione ai fini del più complesso procedimento di allerta. Nelle PMI può svolgere anche le funzioni del revisore.</i></p> <p><b>OBBLIGATORIO:</b> a) quando la società, per 2 esercizi consecutivi, ha superato almeno uno dei seguenti limiti: attivo patrimoniale, euro 4.000.000; ricavi, euro 4.000.000; dipendenti occupati in media durante l'esercizio, 20 unità; b) se è tenuta alla redazione del bilancio consolidato o se controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti.</p>

## DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
<b>REVISORE</b>	<p><i>Il <b>Revisore</b> è chiamato a verificare nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili. Il Revisore non svolge la funzione di vigilanza. Il Revisore raccoglie evidenze in merito alle operazioni gestionali realizzate e le utilizza per mettere a confronto le affermazioni contenute nel bilancio con i criteri selezionati dal soggetto interessato. Nella propria relazione il revisore illustra i risultati delle proprie verifiche comunicando ai terzi interessati il grado di corrispondenza del documento esaminato con i principi di riferimento e, di conseguenza, esprime il suo giudizio professionale. Le funzioni del <b>Revisore</b> si esplicano nell'espressione di un parere professionale sulla correttezza dei dati consuntivi di bilancio, in coerenza con i principi di revisione pubblicati sulla Gazzetta Ufficiale dell'Unione europea. In sintesi, quello del revisore è un controllo <b>ex post</b> sui documenti consuntivi redatti dall'azienda.</i></p>	<p><i>Nelle PMI il <b>Revisore</b> svolge, come nelle società di maggiori dimensioni, le proprie attività di verifica <b>ex post</b> sulla contabilità e sul bilancio in coerenza con i medesimi principi di riferimento. Nei casi in cui sono assenti o scarsamente articolati la funzione di Internal Audit e/o il Sistema di Controllo Interno e dei Rischi, non potendo svolgere un controllo sulle procedure, il Revisore deve effettuare un maggiore numero di verifiche di dettaglio.</i></p> <p><b>OBBLIGATORIO:</b> stessi limiti previsti per la nomina del collegio sindacale.</p>

## DOCUMENTO OIBR 7

**TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI**

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
INTERNAL AUDITOR	<i>La figura dell'Internal Auditor opera in staff al Consiglio di Amministrazione. È incaricato di implementare un Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi adeguato e di assicurarsi che la contabilità e in generale le informazioni rese disponibili al Consiglio, al Collegio e ai revisori siano complete e affidabili. Questo ruolo può essere ulteriormente suddiviso, nelle situazioni di maggiori dimensioni o più complesse per tipologia di attività, tra due figure professionali: i) il Risk Manager la cui attenzione sarà focalizzata sulla gestione dei rischi e ii) il Compliance Officer dedicato alla conformità alla normativa vigente.</i>	<i>L'introduzione della figura dell'Internal Auditor nelle PMI è presupposto per il corretto sviluppo del Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi e può pertanto rappresentare una rilevante opportunità di focalizzazione dell'attenzione degli amministratori sul tema della assunzione dei rischi e della affidabilità dei dati contabili e gestionali.</i>  <b>SU BASI VOLONTARIE</b>

## DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
<b>SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI</b>	<p><i>Il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi (SCIR) è in sintesi rappresentato dalle linee d'azione e dal sistema di controlli interni e procedure adottati dalla direzione al fine di assicurare una condotta efficiente e ordinata delle attività aziendali e quindi al fine di agevolare il raggiungimento degli obiettivi aziendali basando le scelte su dati attendibili e monitorando in modo consapevole i rischi rilevanti. Più in particolare è costituito dai processi attuati: i) per fornire una ragionevole sicurezza di attendibilità delle informazioni di bilancio; ii) per raggiungere obiettivi di compliance del comportamento organizzativo ovvero di conformità alle leggi e ai regolamenti in vigore; e iii) per conseguire una maggiore consapevolezza dei rischi aziendali e permettere la continuità nel raggiungimento degli obiettivi di efficacia ed efficienza delle attività operative. E' opportuno ricordare che lo SCIR deve essere distinto dagli strumenti/sistemi di pianificazione e controllo di gestione (piani, budget e reporting) che rientrano nella diversa definizione di assetto amministrativo.</i></p>	<p><i>Nelle PMI lo SCIR è spesso assente o scarsamente articolato. La sua introduzione e implementazione presuppongono una compiuta articolazione degli assetti contabili e degli assetti amministrativi.</i></p> <p><b>SU BASI VOLONTARIE</b></p>

## DOCUMENTO OIBR 7

**TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI**

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
<b>ORGANISMO DI VIGILANZA</b>	<i>Il <b>D.Lgs. 231/2001</b> ha introdotto nell'ordinamento un regime di responsabilità a carico delle persone giuridiche in relazione a una serie di reati, commessi nel loro interesse o a loro vantaggio, da parte dei soggetti apicali o dei dipendenti, con conseguenze rilevanti anche sugli stessi enti, potenzialmente assoggettabili a sanzioni amministrative pecuniarie anche molto onerose e, in taluni casi, interdittive. Gli enti possono essere esonerati dalla responsabilità prevista dal Decreto, evitando l'applicazione delle sanzioni, qualora dimostrino di aver adottato ed efficacemente attuato <b>Modelli di Organizzazione e di Gestione (MOG)</b> idonei a prevenire la commissione di reati della stessa specie di quello verificatosi.</i>	<i>Il <b>D.Lgs. 231/2001</b> si applica anche alle PMI. Ne segue che l'adozione del <b>Modello Organizzativo Gestionale</b>, la composizione di un <b>Codice Etico</b> condiviso e la nomina dell'<b>Organismo di Vigilanza</b> unipersonale o collegiale rappresentano anche in queste realtà presidi importanti contro la responsabilità parapenale della società.</i>

## DOCUMENTO OIBR 7

TABELLA 1 – ARTICOLAZIONE DEI SISTEMI DI CONTROLLO: BENCHMARK DI RIFERIMENTO E DECLINAZIONE PER LE PMI

ORGANISMO	BENCHMARK DI RIFERIMENTO	DECLINAZIONE PER LE PMI
<b>ORGANISMO DI VIGILANZA</b>	<p><i>Ai fini della validità esimente del Modello il Legislatore attribuisce fondamentale importanza all'attività che deve essere esercitata per verificare che lo stesso sia effettivamente rispondente ai dettami normativi. Introduce a tale fine l'obbligo, nello sviluppo del sistema, di nominare un <b>Organismo di Vigilanza (OdV)</b>, dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo e che ha il compito di vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli e di curare il loro aggiornamento. L'Organismo di Vigilanza svolge una serie di attività analitiche e funzionali a mantenere efficiente e operativo il modello: analisi, vigilanza e controllo, aggiornamento del Modello, formazione. Rilevante presidio di prevenzione della commissione di illeciti è la presenza di un <b>Codice Etico</b>, che consenta di instaurare un clima culturale che dissuada anche dal porre in essere condotte che possano dare luogo a reati. Le procedure e i vincoli contenuti nel Codice Etico e nel Modello Organizzativo Gestionale devono considerarsi alla stregua di obbligazioni contrattuali assunte dal prestatore di lavoro.</i></p>	<p><b>SU BASI VOLONTARIE</b> nella consapevolezza che l'assenza o la inadeguatezza del modello o della sua implementazione sono potenzialmente foriere di rischi specifici consistenti nelle conseguenze previste dalla norma in caso di realizzo di una delle fattispecie reato da parte dei soggetti apicali o dei dipendenti.</p>



## Principio Guida

**PROPORZIONALITA'**  
**O**  
**ADEGUATEZZA**

## CHI HA IL DOVERE DI IMPIANTARE ADEGUATI ASSETTI

- Consiglio di amministrazione
- Amministratore unico

Art. 25 octies CCI new

## CHI HA IL POTERE DI VIGILARE SULLA IMPLEMENTAZIONE DEGLI ADEGUATI ASSETTI (da parte del CDA e dell'AU)?

- COLLEGIO SINDACALE
- SINDACO UNICO

## CON IL CCI L'ASSENZA DI COLLEGIO SINDACALE O SINDACO UNICO E' DI PER SE' SEGNALE DI INADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI

# CHI PUÒ FARE LA SENTINELLA CON IL CCI new?

## Sindaci

- CONTROLLO EX ANTE
- PARTECIPANO DI DIRITTO AL CdA PER VIGILARE
- POTERE DI CHIEDERE L'IMPLEMENTAZIONE DI ASSETTI ADEGUATI
- LEGGONO I PIANI AZIENDALI, SONO PRESENTI QUANDO SONO ASSUNTE LE DECISIONI E VALUTATI I RISCHI



## Revisori? ~~NO~~

- CONTROLLO EX POST SUL SOLO BILANCIO DI ESERCIZIO
- NON POSSONO PARTECIPANO AL CdA

**Art. 25 octies CCI new**

VI E' UNA INCOERENZA SISTEMICA CHE PUO' CAUSARE IL MANCATO DECOLLO DELLA COMPOSIZIONE NEGOZIATA

DL 118/21 – CCI new

PREVEDE CORRETTAMENTE CHE POSSA DARE L'ALLERTA IL SOLO COLLEGIO SINDACALE O SINDACO UNICO



Art. 2477 c 1, c.c. – per le SRL

PREVEDE PERO' ... 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



E' INDISPENSABILE RIPRISTINARE IL VECCHIO TESTO DI LEGGE MODIFICATO NEL 2003 CAMBIANDO LA «O» IN «E» IN MODO TALE DA NOMINARE SEMPRE UN SOLO SOGGETTO, MA RICONSCERGLI I POTERI DI VIGILANZA E DI ALLERTA OLTRE CHE AFFIDARGLI LA REVISIONE

NON SI TRATTA IN REALTA' DI UN ...



MA ... DI UN «BACK TO THE ... PAST»

- ERA GIA' COSI', MA LA NORMA FU MODIFICATA CON PROVVEDIMENTO D'URGENZA ...
- OSSIA CON LA L. 12.11.2011 N. 183 Disposizioni del bilancio annuale e pluriennale dello stato (L. di stabilità 2012) che all'art. 14 rubricato riduzione degli oneri amministrativi per imprese e cittadini c. 13 – ha sostituito l'art. 2477

## Assetti Organizzativi - Le parole della crisi (SIDREA, 2021), Cap. 2

In relazione alla parte di **ASSETTI ORGANIZZATIVI** che presidiano le modalità di **SVOLGIMENTO DELLA GESTIONE** si distinguono:

A. LA **STRUTTURA ORGANIZZATIVA** DEFINISCE LO SCHEMA DI DIVISIONE, SPECIALIZZAZIONE E COORDINAMENTO DELLE ATTIVITÀ NELL'AMBITO DELL'IMPRESA E SOSTANZIALMENTE RIGUARDA:

1. LE **UNITÀ ORGANIZZATIVE**, LE FUNZIONI ECONOMICHE AD ESSE ASSEGNATE ED I POTERI DELEGATI AI SOGGETTI CHE NE FANNO PARTE;
2. **LE LINEE GUIDA E LE DIRETTIVE** CHE DEFINISCONO LE MODALITÀ DI SVOLGIMENTO DEI PROCESSI DI GESTIONE: IN PARTICOLARE, LA SEQUENZA E LE MODALITÀ MEDIANTE LE QUALI SVOLGERE LE ATTIVITÀ DI GESTIONE, DEFINENDO CHIARAMENTE I COMPITI DELLE VARIE UNITÀ ORGANIZZATIVE;
3. LE **INTERCONNESSIONI FRA LE UNITÀ ORGANIZZATIVE.**

## Assetti Organizzativi - Le parole della crisi (SIDREA, 2021), Cap. 2

In relazione alla parte di **ASSETTI ORGANIZZATIVI** che presidiano le modalità di **SVOLGIMENTO DELLA GESTIONE** si distinguono:

B. NELL'AMBITO DEI **SISTEMI OPERATIVI**, ASSUMONO UN RUOLO FONDAMENTALE:

1. **IL SISTEMA DI PIANIFICAZIONE E CONTROLLO (A&C)** PREVEDONO IL VARIEGATO CONCORSO DELLE UNITÀ ORGANIZZATIVE ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI E ALLA VERIFICA DEL LORO GRADO DI RAGGIUNGIMENTO
2. **IL SISTEMA INFORMATIVO (SI)** CURA LA RACCOLTA, L'ELABORAZIONE E LA MEMORIZZAZIONE DEI DATI, NONCHÉ L'ELABORAZIONE DELLE INFORMAZIONI E LA LORO COMUNICAZIONE NELL'AMBITO E ALL'ESTERNO DELL'IMPRESA
3. **IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DEI RISCHI (SCI o SCIR, NELLE IMPRESE DI MAGGIORI DIMENSIONI AFFIDATE AD UN INTERNAL AUDITOR – IA O A UN RISK MANAGER - RM)** VERIFICA, A TUTTI I LIVELLI AZIENDALI, IL RISPETTO DELLE NORME DI LEGGE, DELLE DISPOSIZIONI STATUTARIE E, IN GENERALE, DELLE DIRETTIVE IMPARTITE DAI COMPETENTI ORGANI AZIENDALI NONCHÉ, NELLE SITUAZIONI PIÙ EVOLUTE, LA MAPPATURA E IL PRESIDIO DEI RISCHI

CHE OPERANO TRASVERSALMENTE RISPETTO ALLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E **FORNISCONO AGLI ORGANI DI GOVERNANCE GLI ELEMENTI NECESSARI PER DEFINIRE GLI OBIETTIVI E PER ORIENTARE L'ATTIVITÀ DI GESTIONE DELL'IMPRESA.**

## Assetti Organizzativi - Le parole della crisi (SIDREA, 2021), Cap. 2

### RIENTRA NEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO

diviene indispensabile DEFINIRLO:

**1. NON VA CONFUSO CON IL CONTROLLO DI GESTIONE (ERRORE COMUNE)**

**2. ART. 6, PRINCIPIO XVIII, DEL CODICE DI CORPORATE GOVERNANCE (GENNAIO 2020) STABILISCE CHE:** «IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E DI GESTIONE DEI RISCHI È COSTITUITO DALL'INSIEME DELLE REGOLE, PROCEDURE E STRUTTURE ORGANIZZATIVE FINALIZZATE AD UNA EFFETTIVA ED EFFICACE IDENTIFICAZIONE, MISURAZIONE, GESTIONE E MONITORAGGIO DEI PRINCIPALI RISCHI, AL FINE DI CONTRIBUIRE AL SUCCESSO SOSTENIBILE DELLA SOCIETÀ».

**3. I PRINCIPI DI REVISIONE INTERNAZIONALI (ISA ITALIA) NEL GLOSSARIO LO DEFINISCONO COME:** «IL PROCESSO CONFIGURATO, MESSO IN ATTO E MANTENUTO DAI RESPONSABILI DELLE ATTIVITÀ DI GOVERNANCE, DALLA DIREZIONE E DA ALTRO PERSONALE DELL'IMPRESA AL FINE DI FORNIRE UNA RAGIONEVOLE SICUREZZA SUL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI CON RIGUARDO ALL'ATTENDIBILITÀ DELL'INFORMATIVA FINANZIARIA, ALL'EFFICACIA E ALL'EFFICIENZA DELLA SUA ATTIVITÀ OPERATIVA ED ALLA CONFORMITÀ ALLE LEGGI E AI REGOLAMENTI APPLICABILI».

**Il sistema di controllo interno, parte degli assetti organizzativi, ricopre un ruolo fondamentale e pervasivo rispetto alle attività di governo e gestione dell'impresa e, pertanto, viene ad assumere una funzione centrale nella valutazione della adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.**



**LISTA PARTICOLAREGGIATA**

	IMPRENDITORE	ESPERTO
1. REQUISITI ORGANIZZATIVI	<p><i>I requisiti organizzativi sono i requisiti minimi, insieme alla disponibilità di una situazione economico patrimoniale, per la redazione del piano. Con requisito organizzativo si intende innanzitutto la disponibilità da parte dell'impresa di risorse umane che siano adatte alla conduzione aziendale. Fondamentali sono anche le capacità tecniche che permettano all'impresa di raggiungere e attuare il piano redatto, che, se non disponibili, possono essere acquisite sul mercato. L'impresa è in grado di monitorare in modo continuativo l'andamento aziendale anche ricorrendo a una ricorrendo ad indicatori gestionali (KPI), che consentano una valutazione rapida e in continuo. Si predispongono un piano di tesoreria a 6 mesi, o, in mancanza, almeno un prospetto estratte/uscite finanziarie a 13 settimane.</i></p>	

**C.N.C.**

**OVVERO LA FASE DI**



**«*TRIAGE (AZIENDALE)*»**

**PER LA QUALE SI DEVE ESSERE «PRONTI»**



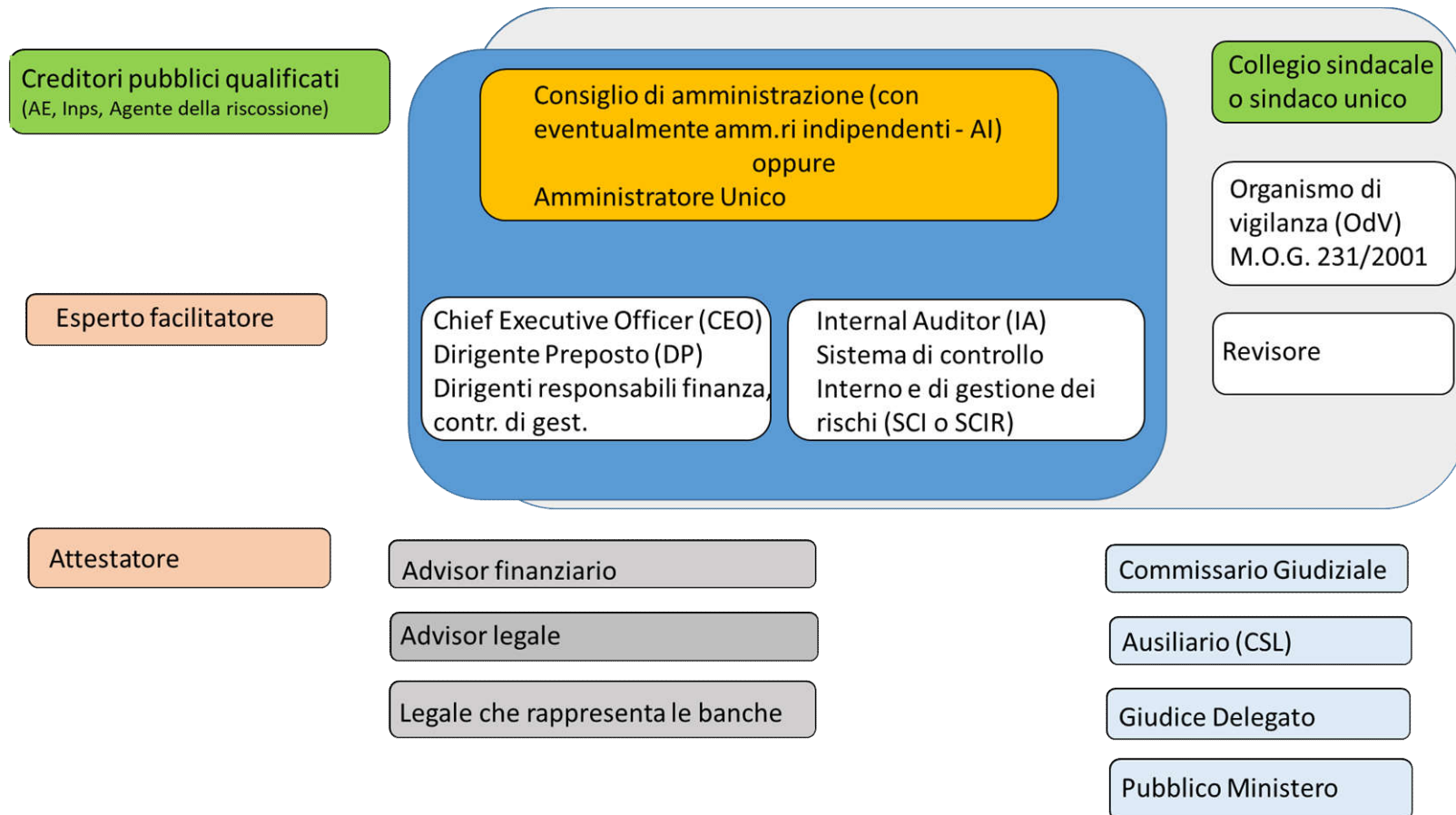
**DECRETO DIRIGENZIALE 2023**

**1. CHE STRATEGIA ADOTTARE QUANDO SI  
COMPRENDE CHE ESISTE O CHE SI  
PAVENTA UNA SITUAZIONE DI DIFFICOLTA'  
E CI SONO STATE SEGNALAZIONI?**

**2. A CHI SPETTA LA DECISIONE?**

**3. CHI NE E' RESPONSABILE?**

## GOVERNANCE PER L'EARLY WARNING E LA CN (RINVIO ALL'11.2)



**1. IL CCI PREVEDE UN PERCORSO  
STRUTTURATO: LA CNC**

**2. AL CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE  
O ALL'AMMINISTRATORE UNICO**

**3. I CONSIGLIERI DI AMMINISTRAZIONE  
O ALL'AMMINISTRATORE UNICO**

## TDR – TEMPO DI *RISANAMENTO*.

### **[A] TOTALE DEBITO DA RISTRUTTURARE**

*(ai fini del test l'ammontare può essere ridotto nel caso in cui si pensi di poter ottenere uno stralcio)*

+	<i>Debito scaduto relativo ad iscrizioni a ruolo</i>
+	<i>Debito riscadenzato o oggetto di moratorie</i>
+	<i>Rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni</i>
+	<i>Linee bancarie di credito utilizzate di cui non ci si attende il rinnovo</i>
+	<i>Investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare</i>
-	<i>Ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale</i>
-	<i>Nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti</i>
-	<i>Stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti</i>

## TDR – TEMPO DI *RISANAMENTO*.

### **[B] TOTALE FLUSSI ANNUI A SERVIZIO DEL DEBITO**

±	<i>Stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime</i>
-	<i>Investimenti di mantenimento annui a regime</i>
-	<i>Imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte</i>

$$\text{TEMPO di RISANAMENTO (TdR)} = [A] / [B]$$

<b><math>TdR = [A] / [B]</math></b>	<b>CLASSIFICAZIONE DELLA SITUAZIONE</b>	<b>PERCORSO PROPOSTO</b>
<b><math>[A] / [B] \leq 1 a</math></b>	<p><i>L'orizzonte temporale per il riequilibrio è rappresentato dai 12 mesi.</i></p> <p><i>Difficoltà contenute e gestibili.</i></p>	Nessuna specifica indicazione.
<b><math>1 (2) a</math></b>	<p><i>L'orizzonte temporale per il riequilibrio è rappresentato da due esercizi.</i></p> <p><i>Difficoltà crescenti ma ancora contenute.</i></p>	<p><i>La formulazione delle proposte ai creditori può essere effettuata sulla sola base dell'andamento corrente e la redazione di un piano di risanamento assume minore rilevanza</i></p>
<b><math>3 a \leq [A]/[B] \leq 5-6 a</math></b>	<p><i>L'orizzonte temporale per il riequilibrio è rappresentato da tre o più esercizi fino a un massimo di sei.</i></p> <p><i>In assenza di specificità (concentrazione del debito in capo a pochi creditori o esigenza di investimenti straordinari), il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare e che impattano sul futuro sviluppo aziendale</i></p>	<p><i>Assume precipua rilevanza il piano di risanamento ed è quindi necessario redigerlo secondo le migliori pratiche redazionali. La Sezione II del Decreto propone una check list utile per l'impostazione dello stesso</i></p>
<b><math>\geq 5-6 a</math></b>	<p><i>L'orizzonte temporale per il riequilibrio è molto esteso ossia è stimato superiore ai sei esercizi.</i></p> <p><i>In assenza di specificità, il margine operativo lordo positivo prospettico non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda</i></p>	<p><i>Occorre stimare le risorse realizzabili mediante la cessione dell'azienda o di rami di essa e compararle con il debito che deve essere servito per comprendere la praticabilità del risanamento</i></p>
<b><i>Disequilibrio economico a regime</i></b>	<p><i>Si registra una situazione di disequilibrio strutturale.</i></p> <p><i>Sono necessarie delle iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (interventi su processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni, cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese)</i></p>	<p><i>E' indispensabile lo sviluppo di un piano di risanamento che tenga conto dello sviluppo delle formulande ipotesi di discontinuità</i></p>



**IL DECRETO DIRIGENZIALE DEL 28.09.21 DECLINA OPERATIVAMENTE LE PRESCRIZIONI DEL CCI, RECEPENDO LE *BEST PRACTISES* PER LA SOLUZIONE CONCORDATA DELLA CRISI**

**SEZIONE I – TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITÀ DEL RISANAMENTO**

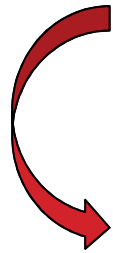
L'esperto convoca SENZA INDUGIO l'imprenditore per valutare la perseguibilità del risanamento sulla base della richiesta nonché sulla base delle informazioni disponibili e fornite da organo di controllo e revisore



**LA VERIFICA DELLA PERSEGUIBILITÀ È FATTA ANCHE SULLA BASE DEL TEST DISPONIBILE ON LINE CHE:**

- SE NON ANCORA COMPILATO E ALLEGATO ALLA DOMANDA, SARÀ COMPILATO DALL'ESPERTO INSIEME ALL'IMPRENDITORE;
- SE GIÀ COMPILATO SARÀ ESAMINATO E CORRETTO

**E' INDICATIVO, DEVE ESSERE VALUTATO DALL'ESPERTO TENENDO CONTO DEGLI ELEMENTI DI CUI DISPONE**



La presenza di uno stato di **INSOLVENZA**, se ravvisata dall'esperto, NON impedisce di avviare la composizione negoziata ma vanno ravvisate, sempre dall'esperto, delle **prospettive di risanamento concrete**

Per essere praticabili

- devono richiedere l'apertura delle trattative,
- va valutata la possibilità effettiva di accordi con i creditori o cessione d'azienda

**QUESTO PERCHE' ...**

- **SE LA CONTINUITÀ AZIENDALE DISTRUGGE RISORSE;**
- **SE L'IMPRENDITORE NON PUÒ/VUOLE IMMETTERE NUOVE RISORSE;**
- **SE IL COMPENDIO AZIENDALE NON HA VALORE.**

**È INUTILE AVVIARE LE TRATTATIVE DATA L'IRREVERSIBILITÀ DELL'INSOLVENZA**



**ARCHIVIAZIONE**

## CCI - CAPO I - COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI

IL LEGISLATORE INTRODUCE UN NUOVO SEMPLIFICATO STRUMENTO DI RISOLUZIONE DELLE CRISI DI NATURA STRAGIUDIZIALE:

### È INTRODotta LA FIGURA DELL'ESPERTO INDIPENDENTE "FACILITATORE"

**ART. 12, C. 1 - L'IMPREDITORE COMMERCIALE E AGRICOLO PUÒ CHIEDERE LA NOMINA DI UN ESPERTO AL SEGRETARIO GENERALE DELLA CAMERA DI COMMERCIO, INDUSTRIA, ARTIGIANATO E AGRICOLTURA NEL CUI AMBITO TERRITORIALE SI TROVA LA SEDE LEGALE DELL'IMPRESA, QUANDO SI TROVA IN CONDIZIONI DI SQUILIBRIO PATRIMONIALE O ECONOMICO-FINANZIARIO CHE NE RENDONO PROBABILE LA CRISI O L'INSOLVENZA E RISULTA RAGIONEVOLMENTE PERSEGUIBILE IL RISANAMENTO DELL'IMPRESA. LA NOMINA AVVIENE SECONDO ART. 13, C. 6, 7 E 8.**

## Art. 4 CCI

# DOVERI DELLE PARTI

1. DEBITORE
2. SOGGETTI SINDACALI
3. CREDITORI
4. BANCHE (RINVIO ALL'ART. 16 CCI)

## BUONA FEDE + CORRETTEZZA

## IL RUOLO DELL'ESPERTO

ART. 12 COMMA 2 CCI:

«L'ESPERTO AGEVOLA LE TRATTATIVE TRA L'IMPREDITORE, I CREDITORI ED EVENTUALI ALTRI SOGGETTI INTERESSATI, AL FINE DI INDIVIDUARE UNA SOLUZIONE PER IL SUPERAMENTO DELLE CONDIZIONI DI CUI AL COMMA 1, ANCHE MEDIANTE IL TRASFERIMENTO DELL'AZIENDA O DI RAMI DI ESSA.»

LA PRIMA E FONDAMENTALE ATTIVITÀ SVOLTA DALL'ESPERTO È LA **VALUTAZIONE DELLA PROSPETTIVA DI RISANAMENTO.**

**NEL CONTESTO DELINEATO  
DIVIENE STRATEGICO**

**NON SOLO  
IMPLENTARE ADEGUATI ASSETTI  
MA ANCHE  
COMUNICARE I PASSI FATTI**

**Informazioni  
non finanziarie per  
gli adeguati assetti  
e per la previsione  
delle crisi nelle PMI**

In collaborazione con:

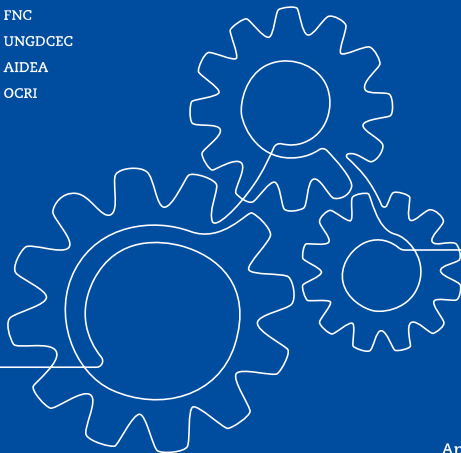
APRI

FNC

UNGDCEG

AIDEA

OCRI



Aprile 2022

**OIBR**  
Organismo Italiano  
Business Reporting

**PAROLE CHIAVE**

- **MISURE E INDICATORI  
FINANZIARI E NON  
FINANZIARI**
- **ADEGUATI ASSETTI**
- **PREVISIONE CRISI DI  
IMPRESA**
- **PMI**

## **Assetti organizzativi**

- Amministrazione
- Vigilanza
- Controllo interno
- Revisione

## **Assetti contabili**

- Framework normativo di riferimento
- Sistema di contabilità generale
- Sistema di contabilità analitica
- Software e sistema informativo

## **Assetti amministrativi**

- Risultati economici
- Clienti
- Prodotti/servizi
- Personale
- Sedi e infrastrutture





**OIBR**  
Organismo Italiano  
Business Reporting

IN COLLABORAZIONE CON  
APRI, CNDCEC, UNGDC, OCRI

QUADERNO N. 7 (APRILE 2022)

«INFORMAZIONI NON-FINANZIARIE PER GLI ADEGUATI  
ASSETTI E PER LA PREVISIONE DELLE CRISI D'IMPRESA  
NELLE PMI»

## ASSETTI ORGANIZZATIVI

- **PAG. 30, 31, 32, 33**
- **PAG. 36 - GRIGLIA**

## Proposta di KPIs per gli Assetti organizzativi

Indicatore	
Presenza/assenza consiglio di amministrazione	Funzioni svolte dal comitato controllo rischi e sostenibilità
Presenza/assenza amministratori indipendenti	Funzioni svolte dal comitato nomine e remunerazione
Presenza/assenza comitati endo-consigliari	Funzioni svolte dal comitato parti correlate
Presenza/assenza comitato controllo rischi e sostenibilità	Presenza/assenza collegio sindacale
Presenza/assenza comitato nomine e remunerazione	Presenza/assenza revisore
Presenza/assenza comitato parti correlate	Presenza/assenza internal auditor
Numero di componenti del consiglio di amministrazione	Presenza/assenza sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
Numero di componenti amministratori indipendenti	Presenza/assenza organismo di vigilanza
Numero di componenti dei comitati endo-consigliari	Numero di componenti del collegio sindacale
Numero di componenti del comitato controllo rischi e sostenibilità	Numero di componenti dell'organo di revisione
Numero di componenti del comitato nomine e remunerazione	Numero di componenti della funzione di internal audit
Numero di componenti del comitato parti correlate	Numero di componenti del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
Funzioni svolte dal consiglio di amministrazione	Numero di componenti dell'organismo di vigilanza
Funzioni svolte dagli amministratori indipendenti	Funzioni svolte dal collegio sindacale
Funzioni svolte dai comitati endo-consigliari	Funzioni svolte dal revisore
Funzioni svolte dall'organismo di vigilanza	Funzioni svolte dall'internal auditor
	Funzioni svolte dal sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

## Segnalazione bibliografica.

Giunto alla sua seconda edizione, il libro **“Ruoli di corporate governance”** a cura di **Patrizia Riva** si concentra in primo luogo sulla definizione stessa degli assetti, per focalizzarsi, poi, sugli assetti organizzativi di governance, identificando i ruoli e descrivendo i criteri da seguire per la loro **efficace istituzione**. A partire dal modello di riferimento, il volume evidenzia l’opportunità anche per le **Pmi** di adattare le indicazioni della migliore prassi in conformità con il **principio di proporzionalità**.

La seconda parte del volume approfondisce gli indirizzi emanati a livello europeo in materia di **rendicontazione sulla sostenibilità** tenendo conto della sempre maggiore rilevanza assunta dalle tematiche **ESG - Environmental, Social, Governance**.

In entrambe le parti, a corredo della trattazione sono introdotti diversi, e significativi, **casi aziendali** (**Maire Tecnimont, Piquadro, Marr, Fondamenta, Azimut-Benetti, Fonderie di Montorso, Lavazza, Comune di Bologna** e altri).

