

BILANCIO

Articolo 2428 Codice civile
Documento CNDCEC e Confindustria
«Relazione sulla gestione», giugno
2018

Simone Brancozzi
Claudio Calini
Claudio Sabbatini

Come redigere la Relazione sulla gestione

Utili le informazioni sugli adeguati assetti

IN SINTESI**▼
COSA**

Redazione della Relazione sulla gestione.

**▼
PER CHI**

Società di capitali, con esclusione di quelle che redigono il bilancio in forma abbreviata e delle micro-imprese.

**▼
QUANDO**

Si tratta di un allegato al bilancio, da depositare presso il Registro delle imprese, ancorché non debba essere approvato dall'assemblea/dai soci.

**▼
COME ADEMPIERE**

Oltre a una parte descrittiva, viene dato conto dei risultati aziendali attraverso indicatori di performance. Può essere utile, ancorché non obbligatorio, evidenziare che la società abbia predisposto adeguati assetti volti a prevenire i segnali di crisi.

■ RELAZIONE SULLA GESTIONE: FINALITÀ E CONTENUTO

La Relazione sulla gestione, pur essendo un allegato al bilancio¹, non dev'essere approvato dall'assemblea/dai soci e non segue il rispetto di uno specifico schema, salvo contenere le informazioni previste dalla legge. Esso dà conto (articolo 2428 del Codice civile) dell'andamento aziendale nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti e alle attività di ricerca e sviluppo; come verrà più diffusamente trattato di seguito, la Relazione sulla gestione fornisce una analisi della situazione societaria nei suoi aspetti economico, patrimoniale e finanziaria, evidenziandone le prevedibili evoluzioni. Evidenzia, altresì, i principali rischi ed incertezze di gestione, altro argomento sul quale ci soffermeremo.

¹ La Relazione sulla gestione va depositata presso il Registro delle Imprese, ai sensi dell'articolo 2435 del Codice civile, unitamente al bilancio.

CONTENUTO E RIFERIMENTI (CODICE CIVILE)	PRECISAZIONI
<p style="text-align: center;"><u>Articolo 2428, commi 1 e 2</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - analisi descrittiva della situazione della società e dell'andamento e del risultato della gestione; - descrizione dei principali rischi ed incertezze ai quali la società è esposta; - indicatori finanziari e/o non finanziari relativi al bilancio chiuso; - informazioni relative all'ambiente e al personale 	<p>Può essere utile proporre uno Stato patrimoniale riclassificato (2) e un Conto economico riclassificato (3), da cui trarre alcuni indici.</p> <p>Possono essere esposti indicatori (4) di natura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - patrimoniale: ad esempio, per dimostrare il corretto bilanciamento tra patrimonio netto (o capitale proprio) e debiti (o capitale di terzi); - finanziaria: ad esempio, le relazioni esistenti tra fabbisogni di capitale e modalità di copertura, tra flussi di entrate e flussi di uscite monetarie e finanziarie, nonché l'attitudine dell'impresa a soddisfare il proprio fabbisogno finanziario in modo efficiente ed efficace; - economica: ad esempio, atti a verificare l'attitudine dell'impresa a mantenere nel tempo un costante equilibrio economico tra il flusso dei costi e quello dei ricavi. <p>Oltre agli indicatori quantitativi, rivestono particolare importanza quelli di natura qualitativa (<i>Key Performance Indicators</i>), come previsto dalle domande 1.3 e 1.4 della <i>check list</i> Dm Giustizia 28 settembre 2021 (5)</p>
<p style="text-align: center;"><u>Articolo 2428, comma 3</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - attività di ricerca e di sviluppo; - rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo di queste ultime (1); - numero e valore nominale delle azioni proprie e delle azioni o quote di società controllanti possedute dalla società, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della parte di capitale corrispondente; - numero e valore nominale delle azioni proprie e delle azioni o quote di società controllanti acquistate o alienate dalla società, nel corso dell'esercizio, anche per tramite di società fiduciaria o per interposta persona, con l'indicazione della corrispondente parte di capitale, dei corrispettivi e dei motivi degli acquisti e delle alienazioni; - l'evoluzione prevedibile della gestione; - informazioni particolari all'uso, da parte della società, di strumenti finanziari 	<p>Di fondamentale importanza, ai fini della prevedibile evoluzione della gestione, sono le informazioni sancite dalla domanda 3.8 della <i>check list</i> del Dm Grazia e Giustizia 28 settembre 2021 circa l'obbligo di effettuare:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) l'analisi di scenario; b) l'analisi Swot
<p style="text-align: center;"><u>Articolo 2428, comma 4</u></p> <p>elenco delle sedi secondarie della società</p>	

Articolo 2364, comma 2

indicazione dei motivi a fronte dei quali la convocazione dell'assemblea è avvenuta entro 180 giorni (anziché 120) dalla chiusura dell'esercizio sociale

Articolo 2391-bis, comma 1

informazioni sulle operazioni con «parti correlate» (obbligo posto in capo alle società quotate)

Articolo 2545

gli amministratori delle società cooperative devono dar conto dei criteri seguiti per il conseguimento dello scopo mutualistico

(1) Per le società soggette a direzione e coordinamento è previsto l'obbligo di indicare i rapporti con la società che tale attività esercita e gli effetti che tale attività ha sull'esercizio dell'impresa e sui suoi risultati (articolo 2497-bis, comma 5, del Codice civile). Se le decisioni assunte dalla società sono influenzate dalla società che esercita attività di direzione e coordinamento occorre fornire la descrizione di dette decisioni (articolo 2497-ter del Codice civile).

(2) Come nell'esempio che segue.

ATTIVITÀ	PASSIVITÀ
Attivo fisso	Mezzi propri
Immobilizzazioni immateriali	Capitale sociale
Immobilizzazioni materiali	Riserve
Immobilizzazioni finanziarie (con esclusione della quota da incassare entro i successivi 12 mesi; vanno inclusi gli importi inseriti nei ratei e risconti se a medio-lungo termine)	
Attivo corrente	Mezzi di terzi
Magazzino	Passività consolidate
Liquidità differite (inclusi, i versamenti dei soci ancora dovuti; con esclusione della quota da incassare oltre 12 mesi)	Passività correnti
Liquidità immediate (disponibilità liquide)	
Ratei e risconti (quota a breve termine)	Ratei e risconti
Totale (Capitale investito)	Totale (Capitale di finanziamento)

(3) Che evidenzia le diverse aree della gestione (area operativa della gestione caratteristica, area accessoria, area finanziaria, area tributaria) e importanti risultati intermedi, come nell'esempio che segue. I valori possono essere depurati da quelli derivanti da eventi straordinari di particolare rilevanza.

CONTO ECONOMICO RICLASSIFICATO

Ricavi delle vendite

Produzione interna (voci A.2, A.3 e A.4 di Conto economico)

Altri ricavi e proventi

Valore della produzione operativa

Costi esterni operativi (voci B.6, B.7, B.8 e B.11 di Conto economico)

Valore aggiunto

Costi del personale

Oneri diversi di gestione tipici

Margine operativo lordo (MOL o EBITDA)

Ammortamenti e accantonamenti

Margine operativo netto (MON o EBIT)

Risultato dell'area finanziaria

Risultato corrente

Rettifiche di valore di attività finanziarie

Componenti straordinari

Risultato ante imposte

Imposte sul reddito

Risultato netto**(4)** Fra i tanti, proponiamo:

a) uno schema che illustra la **posizione finanziaria netta** che (Oic 6, relativo alla «Ristrutturazione del debito e informativa di bilancio») si calcola come la differenza tra il totale dei debiti finanziari, a prescindere dalla loro scadenza, e le attività liquide, ovvero quelle attività finanziarie di cui si può esigere la conversione immediata;

POSIZIONE FINANZIARIA NETTA

	31.12.X	31.12.X-1	Variazione
+ Disponibilità liquide (voce C.IV dell'attivo di Stato Patrimoniale)			
+ Altre attività finanziarie correnti (voce C.III dell'attivo di Stato Patrimoniale)			
+ Crediti finanziari correnti (voce B.III.2, entro 12 mesi, dell'attivo di Stato patrimoniale)			

- Debiti bancari correnti (voce (D.4, entro 12 mesi, del Passivo di Stato patrimoniale, escludendo la parte corrente dell'indebitamento non corrente)

- Parte corrente dell'indebitamento non corrente (D.4, entro 12 mesi, del Passivo di Stato patrimoniale limitatamente alla quota capitale delle rate dovute nei 12 mesi)

- Altre passività finanziarie correnti (voce D del Passivo di Stato patrimoniale, per i rapporti finanziari entro 12 mesi)

- Debiti per *leasing* finanziario correnti (il dato si desume dalla Nota integrativa)

= Indebitamento finanziario corrente netto (A)

- Debiti bancari non correnti (voce D.4, oltre 12 mesi, del passivo di Stato patrimoniale)

- Obbligazioni emesse (voci D.1 e D.2 del passivo di Stato patrimoniale)

- Altre passività finanziarie non correnti (voce D del Passivo di Stato patrimoniale, per i rapporti finanziari oltre 12 mesi)

- Debiti per *leasing* finanziario non correnti (il dato si desume dalla Nota integrativa)

= Indebitamento finanziario non corrente (B)

= POSIZIONE FINANZIARIA NETTA (A+B)

b) alcuni indici (*ratios* o quozienti), basati sugli schemi di Stato patrimoniale e Conto economico riclassificati, utili a rappresentare in maniera sintetica le condizioni di equilibrio patrimoniale, finanziario ed economico dell'impresa. È evidente che la solidità patrimoniale fornisce informazioni circa la capacità della società di mantenere l'equilibrio finanziario nel medio-lungo termine, che dipende dalle modalità di finanziamento degli impieghi a medio/lungo termine (composizione e scadenza delle fonti di finanziamento). Queste informazioni, unite alla capacità dell'azienda di produrre utili (indicatori economici) impatta sulla solvibilità dell'impresa. Di seguito proponiamo alcuni indici diffusi, pur nella consapevolezza che alcuni fondamentali indicatori della salute di una azienda derivano da dati di tipo qualitativo (come si dirà più diffusamente nel prosieguo).

INDICE	FORMULA E SIGNIFICATO
ROE (<i>Return On Equity</i>)	<i>Risultato netto/Mezzi propri</i> Esprime la redditività a favore dei soci che hanno conferito nella società il capitale
ROI (<i>Return On Investment</i>)	<i>EBIT/Capitale investito (attività operative al netto delle passività operative)</i> Misura l'efficienza complessiva espressa dall'attività tipica aziendale
ROS (<i>Return On Sales</i>)	<i>Margine operativo netto/Ricavi di vendita</i> Individua quanta parte dei ricavi residua dopo aver fatto fronte ai costi operativi

ROD (Return on Debt)	<i>Oneri finanziari/Debiti finanziari</i> Esprime il costo medio del capitale di terzi
Margine di disponibilità	<i>Attivo corrente - Passività correnti</i> Vengono posti a confronto l'attivo circolante con le passività scadenti entro l'esercizio successivo. Il valore evidenzia (se positivo) la capacità dell'impresa di far fronte agli impegni a breve termine con l'attivo corrente
Margine di tesoreria	<i>(Liquidità immediate + Liquidità differite) - Passività correnti</i> Misura la capacità dell'impresa di far fronte alle passività a breve con le risorse disponibili (anche questo indice dovrebbe essere positivo)
Margine di struttura	<i>Mezzi propri - Attivo fisso</i> Il valore misura quanta parte del capitale fisso investito sia coperto con mezzi propri. Il dato può essere rappresentato in termini percentuali, con la formula <i>Mezzi propri/Attivo fisso</i> È un indicatore speculare al Capitale circolante netto (CCN), ossia al confronto fra le attività a breve e le passività a breve
Altri indicatori finanziari	Potrebbe essere utile calcolare: - il rapporto tra posizione finanziaria netta e margine operativo lordo, che misura la sostenibilità del debito finanziario; - il rapporto tra il margine operativo lordo e gli oneri finanziari, che accerta la sostenibilità degli interessi passivi
Altri indicatori economici	Potrebbe essere utile effettuare il rapporto tra il margine di contribuzione – se l'impresa è in grado di distinguere e misura i costi variabili e quelli fissi – e il reddito operativo, che consente di valutare il grado di rischio operativo aziendale

(5) Significativi indicatori qualitativi sono quelli relativi:

- alla soddisfazione della clientela;
- al livello di formazione in azienda;
- agli sforzi fatti per ottenere progetti innovativi;
- alle non conformità qualitative in produzione e delle attività logistiche;
- alla misurazione del clima aziendale.

Questi KPI hanno un'importanza determinante e, ad avviso di chi scrive, anche più importante di quelli quantitativi, anche di quelli noti come il ROI e il Capitale circolante netto (CCN).

La predisposizione della Relazione sulla gestione è obbligatoria per le società di capitali, con esclusione di quelle che redigono il bilancio in forma abbreviata (articolo 2435-bis, comma 6, del Codice civile) e delle micro-imprese (articolo 2435-ter, comma 2, del Codice civile)^[2].

■ RISCHI ED INCERTEZZE

Il legislatore richiede, tra le altre informazioni, di fornire nella Relazione sulla gestione «una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta».

Come osserva il documento CNDCEC e Confindustria «Relazione sulla gestione», datato giugno 2018, «...a differenza di quanto previsto per gli indicatori finanziari e non finanziari, il legislatore richiede, con riferimento ai principali rischi e incertezze, una "descrizione", ossia un'illustrazione che può essere proposta in forma

² Tali soggetti sono esonerati dalla predisposizione del documento in esame a condizione che forniscano apposite informazioni (numero e valore nominale delle azioni proprie e delle azioni o quote di società controllanti possedute; numero e valore nominale delle azioni proprie e delle azioni o quote di società controllanti acquistate o alienate dalla società, nel corso dell'esercizio) in Nota integrativa, ovvero, nel caso delle micro-imprese, in calce allo Stato patrimoniale.

discorsiva. In linea generale, devono essere inseriti e descritti i rischi che presentano un impatto rilevante sotto il profilo informativo e un'alta probabilità di accadimento; ulteriori rischi possono essere descritti se il loro inserimento fornisce informazioni utili al lettore del bilancio».

RISCHI E INCERTEZZE, SECONDO LA DOTTRINA

RISCHI (1)

- Mercato (rischi legati all'andamento dei prezzi sulla base di borse internazionali o difficoltà legate al reperimento di materie prime sui mercati internazionali);
- efficacia ed efficienza dei processi aziendali (bassa performance nelle attività di produzione);
- inadeguatezza delle risorse umane a disposizione (problemi con il *management*, difficoltà a reperire risorse umane specializzate, elevato *turnover*);
- situazioni di dipendenza da clienti/fornitori (concentrazione del fatturato maturato con pochi clienti; scarsa disponibilità di fornitori alternativi);
- variazioni della normativa nazionale e/o internazionale;
- instabilità del contesto politico e sociale;
- possibili eventi catastrofici

INCERTEZZE

- Incertezze legate alla valutazione di poste particolarmente sensili e critiche del bilancio (possibili scostamenti del valore di mercato del magazzino, ancorché correttamente valutato);
- incertezze sulla valutazione di particolari crediti commerciali o investimenti finanziari non immobilizzati) ovvero a situazioni che potrebbero verificarsi (diverse da quelle probabili valutate nel fondo rischi e oneri), come il possibile danno derivante dalla mancata osservanza di una clausola contrattuale;
- rischi di espropriazione;
- altri rischi non assicurati di particolare rilevanza

(1) Gli amministratori, per ogni tipologia di rischio individuato, devono descrivere eventuali misure di riduzione dei rischi.

Merita di essere osservato che, secondo il citato documento, «devono essere oggetto di analisi soltanto eventuali rischi specifici corsi dalla società, diversi da tutti quei fenomeni connessi con la sua natura d'impresa: in altre parole, non si devono descrivere i rischi che corrono tutte le società in quanto tali, ovvero le società di quel particolare settore».

Sembra dunque di intendere, secondo la dottrina, che il generico rischio di *default* a cui tutte le imprese sono soggette non debba essere evidenziato.

Nello stesso tempo, il documento in esame afferma anche che la segnalazione dei rischi «possono essere intesi anche come una opportunità di incrementare la trasparenza e la visibilità verso gli stakeholder ed in particolare gli istituti bancari e finanziari; infatti, le novità da tempo introdotte nei meccanismi interni delle banche di accesso al credito a seguito di Basilea II, attribuiscono alla variabile rischio una importanza fondamentale ai fini dei parametri qualitativi e quantitativi di determinazione del rating bancario».

Segnaliamo ulteriormente che già dal 30 giugno 2021 l'Eba (*European banking authority*) pretende che le banche Ue attribuiscono il merito creditizio unicamente sulla base di una analisi *forward-looking* (si vedano le «*Guidelines on Loan and Monitoring*» - LOM - redatte dall'Eba). Ciò può essere fatto elaborando un piano strategico, un business plan pluriennale, eseguendo un monitoraggio continuo dei Kpi prescelti (come *infra* si dirà più diffusamente). Nello stesso senso si esprime anche l'Ordine dei Dottori Commercialisti di Milano, nel documento del 2021 «Principi guida per la redazione del business plan» (www.odcec.mi.it).

Alla luce di quanto detto, non può non accogliersi con favore la proposta, di parte della dottrina, che suggerisce di fornire nella Relazione sulla gestione una informativa circa l'implementazione degli adeguati assetti in grado di monitorare il presentarsi di eventuali segnali di crisi, tema sul quale concentriamo ora la nostra attenzione.

IMPLEMENTAZIONE DI ADEGUATI ASSETTI

Si ricorda che dal 15 luglio 2022, con la definitiva entrata in vigore del Dlgs 83/2022 (correttivo alla nuova riforma della Crisi d'Impresa di cui al Dlgs 14/2019, cd. CCII), gli amministratori non hanno soltanto il dovere di istituire **adeguati assetti** organizzativi, amministrativi e contabili, ma debbono anche adempiere un **obbligo informativo** in merito alle modalità con le quali hanno provveduto ad implementare detti adeguati assetti.

In primo luogo è opportuno porre attenzione alle disposizioni dell'articolo 2381, commi 3 e 5, del Codice civile che recitano: «Il consiglio di amministrazione ... valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società» (comma 3) e «Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate» (comma 5).

Con l'introduzione del sesto comma nell'articolo 2475 (comma introdotto dal Dlgs 12 gennaio 2019, n. 14 e successivamente modificato dall'articolo 6, comma 1, lettera a), Dlgs 8 novembre 2021, n. 183), le disposizioni del menzionato articolo 2381 si estendono anche a tutte le Società a Responsabilità Limitata (Srl).

La disposizione di cui sopra deve poi essere letta in combinazione con quella di cui all'ormai celeberrimo articolo 2086, comma 2, del Codice civile, nonché con la disposizione di cui all'articolo 3^[3], comma 3, lettera c), Dlgs 14/2019 (Riforma della Crisi).

Il primo, in vigore dal 16 marzo 2019, prescrive, in maniera tanto cristallina da non richiedere alcun ulteriore commento, che «L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale».

La seconda disposizione (lettera c) del comma 3 dell'articolo 3 della Riforma della Crisi) si occupa, invece, di dare contenuto all'obbligo di istituzione degli adeguati assetti, statuendo che, al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa^[4], il sistema informativo aziendale dev'essere in grado di ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata del Dm Grazia e Giustizia 28 settembre 2021, inerente la composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, atte ad effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, comma 2 del CCII.

Di conseguenza il legislatore identifica come adeguato dal punto di vista amministrativo, organizzativo e contabile l'assetto istituito dalla società che le permetta di avere a disposizione, in tempi rapidi, tutte le informazioni richieste dalla *check list* di cui alla sezione seconda del citato Decreto ministero di Grazia e Giustizia, che, di fatto, è la stessa *check list* che l'esperto negoziatore somministra all'imprenditore nel momento in cui quest'ultimo abbia richiesto l'accesso alla composizione negoziata, all'inizio delle operazioni.

OBBLIGO INFORMATIVO

Sino a qui abbiamo dissertato in merito all'obbligo di istituzione degli adeguati assetti, ma occorre andare oltre occupandoci dell'obbligo di informativa. È noto come l'articolo 2428 del Codice civile (circa la Relazione sulla gestione) disponga che gli amministratori devono dare «una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta».

Già si è detto che nella Relazione sulla gestione non vanno necessariamente indicati i rischi generici delle imprese, ma neppure vi è posto divieto in tal senso; l'informazione circa l'avvenuta implementazione di adeguati assetti, anzi, diviene un'occasione per fornire una informazione fondamentale (non obbligatoria, ma utile) per i finanziatori.

Pertanto, le disposizioni normative sopra articolate obbligano gli amministratori ad istituire detto monitoraggio; di questo fatto può essere data comunicazione nella Relazione sulla gestione, in cui evidenziare sia dell'esistenza degli adeguati assetti sia dei risultati dell'attività di monitoraggio. In sostanza, gli amministratori possono opportunamente dire «come» e «cosa» sia stato misurato per mezzo degli (istituiti) adeguati assetti in azienda.

Gli amministratori delle società obbligate a redigere il bilancio in forma ordinaria, dunque, possono utilmente fornire informazioni dettagliate sugli adeguati assetti organizzativi e sulle risultanze del monitoraggio, sia in merito ai dati riferiti alla lista di controllo particolareggiata che riguardo alla esecuzione del test pratico.

Fare riferimento soltanto ad anomali andamenti dei principali indici di bilancio («ratios») non risulterebbe conforme al dettato normativo e rischierebbe di giungere alla segnalazione di squilibri in modo a volte estremamente tardivo.

³ Rubricato «Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa».

⁴ Il concetto di crisi si rinviene nell'articolo 2, comma 1, lettera a), del Dlgs 14/2019, che la definisce come «lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza, e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi 12 mesi».

Ben consapevole della inadeguatezza di questi, il legislatore – opportunamente – obbliga a monitorare elementi che sono principalmente di carattere qualitativo e fa riferimento al controllo mediante una serie di KPI (*Key Performance Indicators*), così come indicato dalla *check list* richiamata dalla lettera c) del comma 3 dell'articolo 3, Dlgs 14/2019.

Riportiamo qui un piccolo esempio concernente due delle oltre 50 domande poste dalla *check list*, in modo da capire la portata rivoluzionaria della disposizione:

- › Domanda 1.3: L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?
- › Domanda 1.4: L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?

Quindi, il legislatore:

1) obbliga al monitoraggio continuativo (cioè sempre, e non solo quando si chiude il bilancio) dell'andamento aziendale;

2) anche ricorrendo a KPI qualitativi. Questi ultimi **non sono gli indici di bilancio** (i quali, in economia aziendale, sono definiti «Ratios»), ma sono misuratori di **grandezze non aventi natura economico/finanziaria**. Si pensi, ad esempio, al monitoraggio:

- della soddisfazione della clientela;
- della formazione in azienda;
- dei progetti innovativi;
- delle non conformità qualitative in produzione;
- delle attività logistiche;
- del clima aziendale, ecc.

Si tratta di componenti importantissime della gestione le quali, qualora facessero registrare andamenti negativi, sarebbero preludio ad un potenziale innesco di crisi.

Sulla base delle disposizioni dell'articolo 2381, comma 5, già in precedenza citate, fornire informazioni di questa natura, con cadenza almeno semestrale, è un preciso dovere soprattutto per le società, sia Spa che Srl, che abbiano nominato l'organo di controllo.

L'informativa prevista dall'articolo 2381, comma 5 relativa al primo semestre di ciascun anno va formalizzata con verbale apposito da trascrivere nel libro delle adunanze del Consiglio di Amministrazione. L'informativa relativa al secondo semestre di ciascun anno potrà essere fornita con i medesimi metodi, ma anche essere (volontariamente, per ragioni di mera utilità) segnalata nella Relazione sulla gestione del bilancio annuale.

In caso di bilancio abbreviato, con conseguente esonero della Relazione sulla gestione, l'informativa potrà essere fornita nel verbale del Consiglio di amministrazione che approva il progetto di bilancio annuale, oltre che all'interno della Nota integrativa.

Le informazioni, come detto in precedenza, devono essere complete e dettagliate e non possono essere rilasciate senza fare riferimento a valutazioni e misurazioni.

Particolare attenzione agli obblighi di informativa la dovrebbero porre anche i professionisti chiamati a far parte dell'organo di controllo, considerato che l'articolo 25-octies CCII obbliga quest'ultimo a segnalare all'organo amministrativo «*la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 17*»⁵. Lo stesso CCII prevede precise responsabilità a carico dell'organo di controllo che non provvedesse in tal senso. Oltretutto, il principio di revisione ISA Italia 265 pone a carico dei revisori un obbligo di monitoraggio costante sul sistema di controllo interno e quindi anche degli adeguati assetti.

Ad avviso di chi scrive, anche gli amministratori delle società di minori dimensioni, non obbligate alla nomina dell'organo di controllo ma comunque tenute a rispettare le disposizioni dell'articolo 2086, comma 2 (che, come detto, obbliga l'imprenditore ad istituire adeguati assetti e a misurare la sussistenza della continuità aziendale), dovrebbero opportunamente dare notizia dell'assolvimento di detto obbligo (ad esempio, in Nota integrativa) in modo chiaro e completo. Ciò significa che non potrà bastare una semplice locuzione generica quale «*Gli amministratori (o l'amministratore) dichiarano che sono stati istituiti adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili e che sussiste il requisito della continuità aziendale*». Una siffatta dichiarazione sarebbe del tutto inadeguata e soprattutto falsa, laddove non fosse effettivamente istituita un'adeguata attività di misurazione e monitoraggio.

ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI SOCIETARI

A sostegno delle argomentazioni *retro* sviluppate, può essere utile richiamare un orientamento giurisprudenziale, oramai consolidato e culminato recentemente nella Ordinanza della Suprema Corte di Cassazione 24 gennaio 2023, n. 2172⁶.

⁵ Di accesso alla composizione negoziata della crisi.

⁶ Costituisce atto di «*mala gestio*», non giustificabile alla luce della *Business Judgment Rule*(BJR), l'acquisto di un ramo d'azienda

Una perfetta sintesi di tale orientamento giurisprudenziale, e di quanto i giudici ritengano importante la presenza di adeguati assetti in azienda, è fornito dalla sentenza del Tribunale di Cagliari che ha condannato degli amministratori indolenti (che non avevano dotato la società di adeguati assetti) di una società cooperativa. La cosa singolare è che la cooperativa era *in bonis*⁷⁾ e i Giudici giustificano la decisione con la necessità di dotare la società di adeguati assetti al fine di preservare l'integrità aziendale.

I vari Giudici intervenuti in materia hanno per lo più convenuto sul fatto che le aziende devono dotarsi di una *Business Judgment Rule* (BJR)⁸⁾.

Una prima pronuncia sul legame tra BJR e adeguati assetti (articolo 2086)⁹⁾ è stata emessa dal Tribunale di Roma, ordinanza 8 aprile 2020, secondo il quale «... la scelta organizzativa rimane pur sempre una scelta afferente al merito gestorio, per la quale vale il criterio della insindacabilità e ciò pur sempre nella vigenza dei limiti sopra esposti e, cioè, che la scelta effettuata sia razionale (o ragionevole), non sia ab origine connotata da imprudenza tenuto conto del contesto e sia stata accompagnata dalle verifiche imposte dalla diligenza richiesta dalla natura dell'incarico ...».

Il Tribunale di Roma, Sezione Imprese, con la successiva sentenza 15 settembre 2020, riafferma il proprio orientamento, statuendo che: «L'operato degli amministratori in attuazione dei doveri di cui all'art. 2086 c.c., come novellato dal d.lgs. n. 14/2019, codice della crisi (adozione di adeguati assetti organizzativi con la finalità di rilevare tempestivamente la crisi e di intervento tempestivo per il suo superamento) è sindacabile nei limiti del principio della Business Judgement Rule».

Di conseguenza, **la mancata adozione** di qualsivoglia misura organizzativa comporta sempre una responsabilità dell'organo gestorio, mentre ove una struttura organizzativa sia stata adottata, è possibile sottoporla al sindacato giudiziale, ai sensi dell'articolo 2409 del Codice civile, nei limiti e secondo i criteri della **proporzionalità e della ragionevolezza**, sulla base di una valutazione *ex ante*. Proprio in relazione all'**adeguatezza degli assetti** societari, i Giudici affermano che risponde ai canoni della legge se «la scelta effettuata sia razionale (o ragionevole), non sia ab origine connotata da imprudenza tenuto conto del contesto e sia stata accompagnata dalle verifiche imposte dalla diligenza richiesta dalla natura dell'incarico». In conclusione, i Giudici hanno quindi affermato la **piena applicazione del BJR** e nell'ambito del dovere di istituire gli adeguati assetti, rilevando che ove l'amministratore ometta *tout court* di approntare gli assetti societari, deve considerarsi responsabile. Diversamente, ove lo stesso abbia predisposto delle misure organizzative, esse devono essere valutate *ex ante* secondo i canoni della BJR.

Il medesimo Tribunale di Roma, con la sentenza 24 settembre 2020, ha ravvisato gravi irregolarità ai sensi dell'articolo 2409 in capo all'organo gestorio per aver **omesso di istituire** «... un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, rimanendo inerte di fronte ai segnali indicatori di una situazione di crisi o pre-crisi ...».

Il Tribunale, per converso, ha nuovamente affermato il principio secondo cui non incorre in responsabilità l'amministratore che **abbia predisposto un assetto organizzativo**, amministrativo e contabile che, alla stregua di una valutazione che tenga conto delle conoscenze e degli elementi allora a disposizione, si mostra **idoneo** a verificare **tempestivamente** la perdita della continuità aziendale.

Il Tribunale giunge alla conclusione che non incorre in responsabilità neppure l'amministratore che, pur avendo tempestivamente rilevato, **grazie all'assetto organizzativo predisposto**, il venir meno della continuità aziendale, abbia posto in essere interventi che successivamente si rivelino **inutili** ad evitare la degenerazione della crisi, qualora tali interventi non risultino, sulla base di una valutazione *ex ante*, **manifestamente irrazionali ed ingiustificati**.

gravemente indebitato e dissestato ove non sia accompagnato dalla contestuale adozione di adeguate risposte organizzative per contrastare l'insolvenza e idonee a consentirne il rilancio.

- 7) I giudici di merito hanno rimarcato la rilevanza degli assetti aziendali sottolineando come la violazione dell'obbligo di predisporre adeguati assetti «è più grave quando la società non si trova in crisi» perché in tale momento essa dispone di «risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili e amministrative».
- 8) I principi della BJR costituiscono le regole di origine giurisprudenziale che sanciscono l'insindacabilità, da parte degli organi giudiziari, delle scelte gestorie compiute dagli amministratori della società. In altri termini, gli amministratori sono esenti da responsabilità nei confronti della società per le decisioni imprenditoriali assunte, anche nel caso in cui le stesse (*ex post*) si rivelino errate/inopportune sotto il profilo economico (convenienza, opportunità, remuneratività). Tale insindacabilità, ovviamente, incontra dei limiti poiché le scelte degli amministratori devono essere assunte nei limiti della legge e non in conflitto di interessi; esse, inoltre, devono essere ragionevoli *ex ante*. Infine l'operato degli amministratori deve avvenire sempre in modo informato e con la cautela e diligenza propria dell'incarico assunto (Cfr. Assonime, caso 7/2020).
- 9) Come emerge dalla giurisprudenza, l'«adeguatezza» è data dalla scelta di un assetto organizzativo ragionevole e prudente *ex ante*. Inoltre, il medesimo articolo 3, comma 3 del CCI aiuta a definire il concetto di adeguatezza degli assetti al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa; gli assetti devono consentire congiuntamente di: 1) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore; 2) verificare la sostenibilità dei debiti e la prospettiva di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi, nonché di rilevare i segnali di allarme relativamente ai debiti scaduti (per retribuzioni scadute da almeno 30 giorni pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni; debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti) e ad eventuali esposizioni nei confronti delle banche e degli altri

Anche il Tribunale di Milano (sentenza 18 ottobre 2019), in un procedimento ai sensi dell'articolo 2409, ha valutato l'**operato gravemente insufficiente e approssimativo** degli amministratori che di per sé non era in linea con i doveri gestori di cui al novellato articolo 2086. Tale condotta, risolvendosi nella violazione «... dell'obbligo di verificare puntualmente la sostenibilità dell'impresa sociale nella sua prospettiva complessiva e non solo corrente nonché dell'obbligo di attivare al più presto i necessari rimedi, risulta [...] configurabile quale grave irregolarità, palesemente foriera di pregiudizio [per la società] le cui prospettive di ordinata "uscita dalla crisi" ne risultano compromesse in modo rilevante».

Infine, come si è fatto cenno, il Tribunale di Cagliari (decreto 19 gennaio 2022) ha rilevato l'**assenza di un adeguato assetto** e ha statuito che tale omissione rappresenti una grave irregolarità, in quanto gli adeguati assetti «... 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.

Del resto, una volta manifestatasi la crisi, sfuma la gravità della adozione di adeguati assetti e viene in massimo rilievo, invece, la mancata adozione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per fronteggiarla.

In altri termini, la violazione della obbligazione di predisporre adeguati assetti è più grave quando la società non si trova in crisi, anche perché, del resto, proprio in tale fase essa ha le risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili, amministrative».

Dopo questo breve excursus giurisprudenziale, secondo cui sono adeguati gli assetti (organizzativo, amministrativo e contabile) che risulti essere **ragionevole e prudente** ex ante ma insindacabile ex post secondo i canoni della BJR.

Nella dottrina economico aziendale la *Balanced Scorecard* (in sigla BSC) dei Professori Kaplan e Norton è ritenuto il miglior BJR possibile. I risultati di questo metodo di misurazione della *performance* aziendale possono ben essere monitorati costantemente attraverso un Cruscotto di Controllo che permette, qualora implementato in azienda, di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili e di misurare la continuità aziendale secondo quanto prescritto dall'articolo 2086, comma 2, del Codice civile e dalla lettera c) del comma 3 dell'articolo 3, del Dlgs 14/2019.

intermediari finanziari; 3) ricavare le informazioni necessarie per utilizzare la lista di controllo particolareggiata per poter effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento (la lista di controllo e il test pratico sono contenuti nell'allegato al Dm del ministero della giustizia 28 settembre 2021).

La menzionata sentenza del Tribunale di Cagliari entra nello specifico: 1) in relazione all'assetto organizzativo sono state riscontrate le seguenti inadeguatezze: «organigramma non aggiornato e difetta dei suoi elementi essenziali; 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 (ufficio amministrativo); assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali»; 2) per quanto riguarda l'assetto amministrativo le carenze evidenziate sono: «mancata redazione di un budget di tesoreria; 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»; 3) per quanto concerne l'assetto contabile sono state rilevate le seguenti carenze: «la contabilità generale non consente di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci; assenza di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare; analisi di bilancio unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione; mancata redazione del rendiconto finanziario».