

# Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese a struttura complessa e nei gruppi societari



di Paolo Bastia

Ordinario di Economia Aziendale  
presso l'Università degli Studi di Bologna  
e docente presso la Luiss "Guido Carli"  
di Roma

**It**

*Gli obblighi introdotti in capo all'imprenditore collettivo con il secondo comma dell'art. 2086 c.c. - dotazione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, anche in funzione della prevenzione della crisi e della perdita della continuità aziendale, con la tempestiva adozione di idonei rimedi - sollevano numerose questioni progettuali e attuative, che devono essere calibrate a misura d'impresa, declinando il concetto di adeguatezza, quale clausola generale, alle singole fattispecie. L'articolo intende rappresentare, in maniera sistematica, ancorché essenziale, il contributo che la Scienza aziendaleistica può ampiamente fornire, con rigore e versatilità, orientando le soluzioni degli amministratori e le valutazioni e i giudizi che anche gli organi di giustizia sono chiamati ad esprimere, tenendo conto del fatto che, al di là dei profili di legittimità, gli adeguati assetti concorrono alla continuità aziendale e alla mitigazione dei rischi, specie per le imprese del nostro paese, a conduzione prevalentemente familiare, con stili di governo e di gestione informali. La recente giurisprudenza ed in particolare quella del Tribunale di Roma - 8.4.2020 (Guido Romano) e 15.9.2020 (Pres. Giuseppe Di Salvo, Est. Cecilia Bernardo) - in assoluta coerenza con gli orientamenti della letteratura scientifica, hanno ricondotto le scelte organizzative nell'alveo di quelle strategiche, desumendo la loro insindacabilità, entro i limiti di ragionevolezza e di proporzionalità, secondo natura e dimensione dell'impresa da individuare nel caso concreto. La ricerca si pone come fine specifico quello di sviluppare uno schema di analisi e di orientamento delle soluzioni per le grandi imprese a struttura complessa e per i gruppi aziendali, che presentano peculiari esposizioni ai rischi, rispetto alle imprese minori, dovute alla complessità gestionale, all'articolazione a più livelli dei processi decisionali, all'impegno strategico più pronunciato, alla maggiore scala di risorse attivate, con una conseguente più grave ricaduta di eventuali criticità o stati di crisi. D'altro canto, tali organizzazioni economiche possiedono condizioni che, se correttamente orientate, consentono di assolvere agli obblighi di dotazione di adeguati assetti, anche sulla base di una managerialità più evoluta e di una strumentazione più completa, fornendo esempi imitativi, opportunamente riadeguati, per le imprese minori.*



**Assetti, adeguatezza, insindacabilità, grandi imprese, gruppi, crisi.**

## Eng

*The obligations introduced in relation to the collective entrepreneur with the second paragraph of art. 2086 of the Italian Civil Code - provision of adequate organizational, administrative and accounting structures, also in function of the prevention of the crisis and the loss of business continuity, with the timely adoption of suitable remedies - raise numerous planning and implementation issues, which must be calibrated on an enterprise basis, declining the concept of adequacy, as a general clause, to individual cases. The article intends to represent, in a systematic, albeit essential way, the contribution that business Science can amply provide, with rigor and versatility, guiding the solutions of the administrators and the evaluations and judgments that also the justice bodies are called upon to express, taking account of the fact that, beyond the legitimacy profiles, the adequate structures contribute to business continuity and risk mitigation, especially for enterprises in our country, mainly family-run, with informal governance and management styles. Recent jurisprudence and in particular that of the Court of Rome - 8.4.2020 (Guido Romano) and 15.9.2020 (Pres. Giuseppe Di Salvo, Est. Cecilia Bernardo) - in absolute coherence with the orientations of scientific literature, have brought back the organizational choices into the strategic ones, deducing their unquestionability, within the limits of reasonableness and proportionality, according to the nature and size of the enterprise to be identified in the concrete case. The specific research aim is to develop a scheme of analysis and orientation of solutions for large enterprises with a complex structure and for corporate groups, which have particular exposures to risks, compared to smaller enterprises, due to management complexity, multi-level articulation of decision-making processes, the more pronounced strategic commitment, the greater scale of resources activated, with a consequent more serious fallout of any critical issues or states of crisis. On the other hand, these economic organizations possess conditions which, if correctly oriented, allow them to fulfill the obligations of providing adequate assets, also on the basis of a more advanced managerial approach and a more complete instrumentation, providing imitative examples, appropriately adapted, for smaller enterprises.*



**Structure, adequacy, unquestionable, large companies, groups, crisis.**

## Sommario

**1. Finalità e rilevanza degli adeguati assetti organizzativi. 2. Gruppi e grandi imprese strutturate: il presupposto soggettivo. 3. L'adeguatezza degli assetti organizzativi, l'insindacabilità delle scelte e i profili di responsabilità. 4. Gli assetti contabili per l'emersione anticipata della crisi.**

## Finalità e rilevanza degli adeguati assetti organizzativi

Con l'intervento normativo del secondo comma dell'art. 2086 c.c., l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile dell'impresa diviene il supporto attraverso il quale la percezione della crisi può raggiungere tempestivamente gli organi societari, affinché la sua completa conoscenza consenta di predisporre con prontezza i rimedi più opportuni.

Viene così riconosciuta anche a livello normativo un'esigenza da tempo avvertita e senz'altro sostenuta dalla migliore letteratura aziendale e manageriale, anche a livello internazionale, circa la necessità di valorizzare l'adeguatezza degli assetti aziendali, nell'interesse della durevole continuità operativa e della tutela degli interessi convergenti nella gestione dell'impresa da parte dei diversi *stakeholders*, compresi i creditori. Più precisamente, un'adeguata struttura organizzativa, con i correlati assetti amministrativi, pianificatori e contabili, costituisce "la condizione" necessaria (la più importante) per assicurare il successo o comunque l'equilibrio dell'impresa: di qui la rilevanza degli assetti, quali ineludibili strutture e meccanismi per realizzare le strategie aziendali e per conferire loro razionali e fondate probabilità di corretta implementazione. Ne consegue che *l'inadeguatezza degli assetti è già di per sé, potenzialmente, un grave fattore di rischio per l'impresa e per la sua continuità.*

Questo articolo intende chiarire, per linee essenziali, quali sono alcuni fondamentali criteri per la progettazione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, con particolare riferimento alle imprese a struttura complessa e ai gruppi societari, posto che queste organizzazioni economiche possiedono delle specificità nelle loro configurazioni, ma anche delle potenzialità in termini di soluzioni che, rispetto alle imprese meno dimensionate, consentono di realizzare assetti rispondenti ai loro livelli di complessità interna, di cui gli organi sociali dovrebbero tener conto, così come i professionisti eventualmente coinvolti.

Peraltro, questi obiettivi di ricerca, con le precisazioni di metodo che si vanno a sviluppare, offrono utili riferimenti ed elementi di comprensione e di valutazione in sede giudiziaria, in particolare quando emergono problematiche di responsabilità degli organi sociali inerenti i profili di adeguatezza.

Il percorso del ragionamento che si intende sviluppare è guidato dal fine che il legislatore ha evidenziato, come meglio andremo a precisare, con una nuova prospettiva dell'azione organizzativa dell'impresa, *orientata al futuro*, prospettica, intendendosi l'esigenza di tempestività sia come *prontezza* di percezione e di risposta a manifesti segnali di crisi; sia necessariamente anche come *anticipazione* della diagnosi e dei rimedi rispetto al rischio di un'involuzione verso situazioni di crisi e di insolvenza irreversibili, giacché diversamente la conoscibilità della crisi e della perdita di continuità aziendale non avrebbe finalità salvifiche, ma meramente ricognitive. Questa tensione verso l'orientamento al futuro è peraltro appalesata a livello sistematico, fin dalla legge delega n. 155/2017, che aveva già introdotto una definizione dello stato di crisi, inteso come probabilità di futura insolvenza, "*anche tenendo conto delle elaborazioni della scienza aziendalistica*".

Ebbene, il riferimento alla scienza aziendalistica costituisce ulteriore rinforzo del nostro percorso metodologico, che intende richiamare, constatando una felice correlazione con le recenti indicazioni del legislatore, i contributi della letteratura aziendale e manageriale sui temi trattati, sia per rigore di metodo, sia per offrire validi riferimenti per la prassi, anche in considerazione dello stadio assai evoluto degli Studi relativamente alle tematiche qui trattate, che può confortare circa la piena fattibilità di quanto il legislatore oggi richiede.

La scelta delle più complesse organizzazioni aziendali come campo di interesse risponde sia a sollecitazioni di maggiore ampiezza di argomenti che possono essere trattati; sia all'importanza che tali imprese rivestono nell'economia generale, ancorché abbiano un'incidenza numericamente limitata, in considerazione della quota di valore aggiunto realizzato, di occupazione, di leadership strategica, di comportamenti imitativi e quindi di traino per le imprese minori (si pensi alle reti di fornitori di grandi imprese, che tendono a conformarsi agli stili di gestione dei loro grandi clienti).

L'utilità concreta degli "adeguati" assetti organizzativi, amministrativi e contabili trova varie direzioni di sviluppo, che ne giustificano l'onere progettuale e di funzionamento e quindi la loro economicità:

- a) a livello endoaziendale, essi concorrono alla protezione dell'impresa (o del gruppo) dai rischi a cui essa è esposta, ivi compreso quello di crisi, che tuttavia costituisce un rischio sistemico, essendo la risultante di una molteplicità di rischi (strategici, organizzativi, di mercato, operativi, finanziari) e di svariate concause di criticità: rischi che sono sempre più ricorrenti e accelerati nella loro manifestazione, a motivo della maggiore turbolenza del contesto (volatilità dei mercati, globalizzazione, transizioni tecnologica e ambientale, ricorrenti eventi di crisi esterna, dal crunch finanziario del 2008 agli effetti economico-sociali della pandemia covid-19);
- b) come detto, adeguati assetti organizzativi e operativi costituiscono la preconditione per la concreta "messa a terra" delle strategie aziendali e di qualsiasi iniziativa, anche relative a operazioni straordinarie, le quali non avrebbero concretezza e razionalità di attuazione;
- c) ancora, a livello di corretta amministrazione aziendale, gli adeguati assetti incrementano il livello di reputazione dell'impresa, la sua visibilità e competitività, l'accesso a migliori opportunità, l'attrattività di risorse (anche finanziarie) e di consenso esterno, in generale il valore stesso dell'azienda, vista non solo come unità produttiva, ma come sistema atto a perdurare e a competere in mercati sempre più complessi;
- d) la grande impresa, poi, trova negli adeguati assetti la soluzione ai propri problemi di complessità interna, in quanto essi concorrono in maniera decisiva al coordinamento interno del management e del personale, all'armonizzazione delle prassi, delle gestioni, delle relazioni con banche, clienti, fornitori, partner (*stakeholders* in genere), specie per imprese multiprodotto, multi-business, internazionalizzate;
- e) in considerazione del dominante carattere familiare della struttura del capitalismo italiano (oltre l'80% del totale), con prevalente composizione familiare anche degli organi di *corporate governance*, gli adeguati assetti concorrono a mitigare i rischi di non continuità aziendale e di una progressiva e latente crisi d'impresa, che può esplodere in presenza di una discontinuità non sufficientemente pianificata al vertice dell'azienda;
- f) a livello professionale, le soluzioni di consulenza e di *advisory*, le operazioni straordinarie, i progetti di sviluppo - questo vale anche per le imprese minori che vogliono crescere per essere maggiormente competitive -, gli interventi di finanza esterna, trovano negli adeguati assetti la condizione, non meno importante di quella "industriale", su cui costruire solidi percorsi evolutivi dell'impresa;

g) a livello giudiziario, vengono fissati nuovi paradigmi e criteri di riferimento con cui comprendere, valutare e giudicare le responsabilità e le criticità inerenti i doveri degli organi di amministrazione e di controllo, nonché per la comprensione delle cause di crisi e di insolvenza, anche ai fini della valutazione di fattibilità dei percorsi di superamento della crisi e della concretezza e ragionevolezza dei piani di risanamento.

Il novellato art. 2086, secondo comma, c.c. non specifica, opportunamente, le soluzioni organizzative, ma si limita a definire gli obblighi e a dettare criteri generali di adeguatezza: “natura e dimensioni” dell’impresa. In questa clausola generale vi sono quindi ampi margini di discrezionalità, ma non di arbitrarità, perché la scienza aziendale è già assai sviluppata in materia da molti anni.

La norma, peraltro, non concerne la gestione, il sistema delle decisioni, ma solo gli adeguati assetti, che però a loro volta non sono neutri rispetto alla gestione e ai processi decisionali, sia perché devono conformarsi al modello di business, sia perché costituiscono supporti per la gestione in termini di razionalità, verificabilità, attendibilità, trasparenza, in un quadro sistemico in cui tutti gli elementi sono interconnessi e si alimentano in maniera diacronica secondo processi iterativi. L’obbligo di adottare adeguati assetti organizzativi non è una novità assoluta, essendo stato introdotto nel codice civile dalla riforma del diritto societario e, secondo alcuni interpreti, potendo essere ricavato anche prima della riforma, quale riflesso del più generale *dovere di diligenza*, che imporrebbe di dotare la società di un adeguato assetto organizzativo, funzionale al fine di garantire corretti processi decisionali e gestionali.

## Gruppi e grandi imprese strutturate: il presupposto soggettivo

L’applicazione degli obblighi contenuti nell’art. 2086, secondo comma, c.c., in ordine agli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, per le finalità ivi indicate, è rivolta a tutti gli imprenditori collettivi, quindi alle società, di qualsiasi dimensione e configurazione strutturale, con particolari finalità di rilevazione tempestiva della crisi e a tutela della continuità aziendale. Nell’ambito del presupposto soggettivo sono compresi, dunque, le grandi imprese e i gruppi societari, che presentano delle peculiarità per la realizzazione degli assetti adeguati.

Le *imprese di grandi dimensioni*, tipicamente quelle con oltre 250 dipendenti, sono naturalmente ricomprese tra i destinatari della norma, presentando profili specifici in termini di adeguatezza rispetto alle imprese minori, non soltanto con riferimento al criterio dimensionale esplicitato dal dettato normativo, ma anche con riferimento alle modalità peculiari di conduzione dell’impresa e del business.

Le imprese a struttura complessa e decentrata sono tipicamente *imprese manageriali*, dove la presenza del management non è solo collocata ai vertici, ma è articolata a più livelli della macrostruttura organizzativa, con processi decisionali che tipicamente si avvalgono di supporti informativi (sistemi manageriali) e con modalità di indirizzo e di coordinamento “indirette”, a distanza, necessariamente basate su procedure e su flussi informativi.

In tali contesti, nelle moderne logiche organizzative, anche l’imprenditorialità è diffusa e soprattutto le leve decisionali, le responsabilità e le informazioni rilevanti non sono concentrati al vertice o soltanto nell’ambito della direzione generale e dell’organo amministrativo (che comunque riassumono prerogative di *general management*), ma sono allocate a più livelli della catena di comando, anche per la maggiore articolazione di competenza specializzate e spesso di alto profilo tecnico detenute dal management specialistico, individuato per aree funzionali (approvvigionamenti, logistica, produzione, gestione commerciale, marketing, ricerca e sviluppo, finanza, risorse umane, sistemi informativi, pianificazione e controllo, amministrazione e contabilità, ecc.).

Analogo ragionamento può essere esteso ai *gruppi societari*, che in senso economico costituiscono strutture di coordinamento e quindi organizzative, estremamente versatili rispetto alle varie strategie, per la loro peculiare natura flessibile, adattabile ai diversi business gestiti, aperta a percorsi particolarmente rapidi di crescita per linee esterne e, tipicamente, meno onerosi in termini di costi organizzativi e di efficienza decisionale, rispetto alle grandi imprese monolitiche. Peraltro, gli obblighi contenuti nell’art. 2086 c.c. non sono espressamente rivolti ai gruppi societari, ma alle singole entità legali, lasciando comunque aperte le soluzioni tagliate su misura per le società appartenenti a un gruppo, che devono necessariamente definire i propri assetti, considerando la propria appartenenza a un gruppo e non altrimenti, poiché diversamente perderebbero di efficacia e di perseguibilità delle finalità poste dalla norma. Qui si tratta di approfondire come progettare e strutturare adeguati assetti a livello di gruppo e/o a livello di singole società e come risolvere il *trade off* tra esigenze di unicità di coordinamento e previsione normativa che, comunque, è rivolta alle singole società e non al gruppo nella sua interezza. Al riguardo, una prima risposta che appare plausibile è quella che appare inevitabile la predisposizione di

assetto societari per singole società, anche per le responsabilità degli specifici organi sociali, anche allorché una soluzione unitaria di gruppo - e non declinata sulle singole società, che ne recepirebbero i contenuti - possa risultare efficace o addirittura più funzionale all'indirizzo strategico unitario del gruppo e al coordinato funzionamento delle attività di gruppo innervate nelle diverse società (solo) giuridicamente indipendenti, ma sostanzialmente non autonome sul piano economico.

La questione rileva soprattutto nei gruppi particolarmente integrati, vale a dire in quei gruppi tecnicamente e strategicamente connessi da vicoli produttivi e commerciali, dove le singole società gestiscono di fatto fasi della stessa filiera produttivo-distributiva o, con migliore linguaggio strategico, processi della medesima catena del valore (come si osserva nei settori tessile, agroindustriale, meccanico, farmaceutico, impiantistico, bancario e assicurativo).

Diversa è invece la questione nei gruppi fortemente diversificati o conglomerati (con società unite pressoché da sole relazioni finanziarie), dove le autonomie societarie sono assai forti anche a livello di strategia e di performance economiche e l'articolazione di modelli organizzativi specifici per singole società appare plausibile e forse necessaria.

Per inquadrare la rilevanza del problema, va precisato che il tema in questione - l'applicazione degli adeguati assetti organizzativi ai grandi complessi aziendali - concerne un numero limitato di imprese rispetto all'intera popolazione presente nel nostro tessuto economico, per lo più formato da micro e piccole imprese.

Secondo i dati ISTAT, i gruppi in Italia sono circa 100.000, nel cui perimetro rientrano circa 220.000 imprese, pari al 5% dell'intera popolazione di aziende. I gruppi italiani sono prevalentemente condotti su base familiare, con l'80% di gruppi domestici e il 20% di gruppi internazionali, equamente ripartiti tra holding italiane ed holding estere.

Le grandi imprese (con oltre 250 addetti) costituiscono solo una frazione di unità percentuale della popolazione (0,3%) secondo il censimento ISTAT, ma esprimono livelli occupazionali pari a circa il 23% dell'intera popolazione aziendale.

In definitiva, gruppi aziendali e grandi società, pur rappresentando un'incidenza assai modesta sull'intera composizione di imprese in Italia, producono assai più della metà del valore aggiunto del paese e creano occupazione per oltre la metà degli addetti, con responsabilità economiche e sociali elevatissime.

Da qui emerge la rilevanza del problema, quello di definire adeguati assetti organizzativi per strutture aziendali dimensionate e complesse, che investe gestioni aziendali e di gruppo importanti, sia per i valori economici e patrimoniali che esprimono, che per il sistema delle imprese e degli *stakeholders* a vario titolo coinvolti nelle sfere di influenza delle loro gestioni.

## **L'adeguatezza degli assetti organizzativi, l'insindacabilità delle scelte e i profili di responsabilità**

Un aspetto di cruciale importanza, sia dal punto di vista progettuale che da quello delle responsabilità degli amministratori, attiene al tema dell'*insindacabilità* del merito delle scelte inerenti agli adeguati assetti organizzativi, in applicazione della regola della *business judgment rule*.

A tale riguardo appaiono rilevanti, a livello giurisprudenziale, le recenti decisioni con la quale il Tribunale di Roma, 8 aprile 2020 e 15 settembre 2020, ha concluso in senso favorevole all'applicazione della regola della *business judgement rule* alle scelte riguardanti gli assetti organizzativi dell'impresa. Viene così riconosciuto il fatto che le scelte organizzative rientrano nell'ambito della gestione sociale, in senso strategico, comportando per loro natura delle valutazioni discrezionali. Questa considerazione appare del tutto coerente con l'impostazione economico-aziendale, che afferma la ferrea correlazione tra scelte strategiche e strutture e processi organizzativi.

Osserva il Tribunale che il legislatore non ha predeterminato il contenuto degli assetti organizzativi, richiedendone l'adeguatezza sulla base di una previsione generale ed elastica da adattarsi alle caratteristiche e dimensioni dell'impresa, trattandosi in sostanza di un obbligo a contenuto generico.

Ne discende dunque la non imputabilità agli amministratori degli atti di gestione che appaiano, sulla base di una valutazione *ex ante*, legittimi e non irrazionali, ivi comprese le scelte relative agli assetti organizzativi, in quanto definite ragionevolmente e secondo criteri di proporzionalità rispetto al caso concreto.

Secondo il Tribunale di Roma, l'obbligo organizzativo può dunque essere efficacemente assolto guardando non tanto a rigidi parametri normativi, quanto ai principi elaborati dalle scienze aziendalistiche.

La norma di legge qualifica gli assetti organizzativi in termini di adeguatezza, limitandosi a enunciare due soli criteri, per quanto fondamentali: quelli della natura e della dimensione, lasciando evidentemente alla Scienza aziendale, come quadro di riferimento, il compito di

esprimere criteri più penetranti e sostanziali, specialmente in ottica progettuale. L'adeguatezza, come principio, per quanto generale ed elastico, applicabile ad una svariata gamma di realtà aziendali, secondo criteri di proporzionalità e di coerenza, nega la sostenibilità di una soluzione astratta e universale, dovendo l'organo amministrativo, a cui compete l'adozione degli assetti, puntare ad attuare delle soluzioni il più possibili rispondenti alle specificità della data impresa, secondo una visione assolutamente in linea con i principi aziendalistici.

La grande impresa e il gruppo, escludendo i gruppi minori, esprimono una più vasta gamma di opzioni progettuali ed anche una assai maggiore complessità di disegno ; inoltre, possiedono alcune specificità proprie, da declinare poi a seconda dei settori di appartenenza, dei modelli di business, delle storie evolutive trascorse:

- a) un'elevata complessità interna, rappresentata da una molteplicità di livelli e di ruoli organizzativi, di articolazione di unità operative e logistiche, anche disperse territorialmente, di una numerosità di prodotti e di processi produttivi, con problematiche di grande scala della gestione delle risorse umane, distribuite tra varie classi di inquadramento normativo;
- b) un'elevata complessità esterna, costituita da molteplici relazioni con migliaia di clienti e centinaia di fornitori e terzisti, dalla presenza in vari mercati, anche internazionali, con confronti competitivi differenziati;
- c) una capacità di accesso ai finanziamenti maggiore e più diversificata rispetto alle imprese minori, con una presenza maggiore nei mercati finanziari e una gestione finanziaria e di tesoreria assai più sofisticate e generatrici di rischi specifici, finanziari e in certi casi anche valutari;
- d) una dimensione investitoria assai più potente, con propensione alla dotazione tecnologica, alla digitalizzazione, all'utilizzo di *big data*.

Con questa scala di problematiche, la grande impresa e il gruppo esprimono più alti fabbisogni di coordinamento e di formalizzazione, anche per la natura prevalentemente indiretta e a distanza dei rapporti intersoggettivi e il venir meno, relativamente, delle possibilità di controllo personale dei processi operativi e di coordinamento interpersonale delle decisioni e delle attività. Particolare conseguenza di raggiunti livelli dimensionali e di complessità, interna ed esterna, è poi quello della ricerca delle competenze manageriali, sia specialistiche nelle linee operative, sia generaliste nelle posizioni di vertice e comunque di coordinamento trasversale (*general management*), sviluppando in questo modo delle strutture organizzative più specializzate nei ruoli che le compongono, ma al tempo stesso *multilivello*.

Gli assetti organizzativi sono dunque chiamati a rispondere a queste esigenze di gestione della complessità, secondo caratteristiche di adeguatezza che la letteratura ha individuato nelle *strategie di fondo* dell'impresa o del gruppo e fondamentalmente:

- strategie di integrazione: *verticale* nella specializzazione di un dato business con il presidio dell'intera filiera produttiva e distributiva; ovvero *orizzontale*, nell'articolazione dell'offerta produttiva (omogenea) in diverse unità distribuite territorialmente (filiali, agenzie, negozi, punti vendita);
- strategie di diversificazione, con lo sviluppo di business differenti, correlati tra loro attraverso fattori sinergici (marchi, tecnologia, rete distributiva); ovvero non correlati e quindi percorsi secondo opportunità essenzialmente finanziarie.

La formalizzazione necessaria per il coordinamento e la managerialità che deve assicurare le mirate competenze e prerogative all'interno della struttura aziendale, vengono a costituire i presupposti per lo sviluppo di assetti coerenti con queste tipologie di imprese.

L'*organigramma* costituisce tradizionalmente la rappresentazione della macrostruttura aziendale, con la definizione dei ruoli e delle responsabilità individuali, attraverso il chiaro riconoscimento formale delle responsabilità secondo il principio dell'unicità di comando, limitando quanto più possibile la copertura di posizioni a interim o le carenze prolungate in determinati ruoli chiave. L'importanza tradizionalmente assegnata all'organigramma è rispondente ad una visione *meccanicistica* dell'impresa, caratterizzata da routine operative e da ruoli stabili per lungo tempo, da chiare e permanenti identificazioni di poteri, compiti e responsabilità formali assegnati in maniera permanente, rigidamente distinti e non sovrapponibili. Si tratta di una macrostruttura organizzativa rigida e coerente con ambienti esterni caratterizzati da persistenza e bassa incertezza. In una visione più attuale e in presenza di ambienti incerti, se non addirittura turbolenti, appare più rispondente una configurazione *organica*, vale a dire flessibile, adattiva, con ruoli trasversali, in grado di coordinare non solo verticalmente, ma anche orizzontalmente le attività e il personale assegnato, secondo logiche di *teamwork*, di processi orientati al cliente (o al committente) e quindi temporanei, di corresponsabilità e condivisione delle risorse.

Oggi, per le accennate modalità dinamiche di gestione, assume pertanto non minore importanza, rispetto all'organigramma, la *mappatura dei processi*, cioè delle filiere di attività (logistiche, progettuali, amministrative, di gestione integrata dei rischi, di servizi) trasversali alle divisioni dell'azienda diversificata o alle società del gruppo, secondo una logica di progettazione di catene del valore virtuose orientate a definiti target di clientela.

In definitiva, deve essere chiaro che l'adeguatezza degli assetti organizzativi andrà identificata in termini relativi all'orientamento strategico di fondo dell'impresa o del gruppo, divenendo dunque la strategia il *farò* per l'orientamento della progettazione, della realizzazione, della valutazione e della verifica di funzionamento di un dato assetto nel caso concreto, unitamente alle condizioni esterne dei mercati e dell'ambiente competitivo specifico, che necessiteranno di configurazioni organizzative più o meno rigide o flessibili.

Queste connessioni non valgono solo per l'aspetto strutturale, morfologico, degli assetti organizzativi, ma anche per i *processi organizzativi* atti a rendere operativa la struttura (dalla morfologia alla fisiologia): regolamentazione interna, procedure, protocolli, sistema dei controlli interni, risk management, formazione del personale, sistemi incentivanti, sistemi informativi, sistemi di pianificazione e controllo.

Le imprese a struttura complessa tendono ad accentrare al vertice talune funzioni strategiche e di controllo e coordinamento: finanza, *cash pooling*, pianificazione e controllo, *internal auditing*, progettazione, marketing, area legale, ricerca e sviluppo. Analogamente, nei gruppi si assiste all'accentramento, presso la capogruppo, di tipiche funzioni di direzione e coordinamento, come quelle sopra indicate, al fine di assicurare un indirizzo strategico unitario a tutte le società del gruppo. Di più, nei gruppi fortemente integrati (si pensi ai gruppi bancari e assicurativi, ma anche a molti industriali), vengono costituite anche funzioni omologhe a quelle delle società controllate, con compiti di coordinamento (per l'intero gruppo) delle politiche di area funzionale impartite tramite linee guida e direttive di gruppo (gestione del credito; controlli interni; approvvigionamenti, con comuni fornitori; logistica, con comuni canali distributivi; produzione, con coordinamento delle forniture intragruppo). Sovente vengono accentrate anche funzioni operative per conseguire importanti vantaggi in termini di economie di scala: prima fra tutte la funzione di approvvigionamenti e quella logistica.

In talune realtà più complesse è stata anche osservata, in capo alla holding, la costituzione di *due livelli di direzione*: una direzione della capogruppo, per indirizzare e condurre l'attività propria, comunque complessa; un'ulteriore direzione di gruppo, volta al coordinamento dell'intero gruppo, magari di ampiezza internazionale, con un compito di vasto coordinamento del portafoglio business gestito dal complesso di società facenti parte del gruppo.

Queste soluzioni di governo, nelle varie modalità, tendono a creare all'interno di ciascuna società del gruppo (o di ciascuna divisione dell'impresa multidivisionale) delle doppie dipendenze: dalla direzione generale e dall'organo amministrativo della società di appartenenza (o divisione di appartenenza), nonché dalla direzione generale e dall'organo amministrativo della capogruppo (o dai vertici interdivisionali dell'impresa).

Capita pertanto sovente, ad esempio, che la direzione commerciale di una società controllata dipenda *gerarchicamente* dalla propria direzione generale societaria, ma *funzionalmente* dalla direzione commerciale della capogruppo, che definisce, coordina e rende omogenee e coerenti le politiche commerciali di tutte le società del gruppo. Queste complesse architetture organizzative esprimono dei fabbisogni informativi adeguati, a cui devono rispondere gli assetti contabili, che secondo la prescrizione di legge devono essere funzionali anche all'emersione anticipata della crisi.

## **Gli assetti contabili per l'emersione anticipata della crisi**

Il fatto che la grande impresa manageriale e il grande gruppo societario presentino un profilo organizzativo a struttura decentrata e che verosimilmente adottino o vadano ad adottare principi e metodi manageriali, produce delle conseguenze assai significative anche sul piano dell'adeguatezza dell'assetto contabile, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale. Ulteriori riflessi si devono produrre, per altro, in ordine all'adozione degli strumenti previsti dall'ordinamento per la soluzione della crisi, non ultima la novellata composizione negoziata della crisi, che vede come presupposto soggettivo un'apertura a tutte le società, anche di grandi dimensioni, e ai gruppi.

In estrema sintesi, la presenza di una classe manageriale professionalmente qualificata e inserita in un coerente assetto organizzativo, implica che questa adotti continuamente dei sistemi di controllo per la direzione (*management control system*): un controllo sulla gestione amministrativo (non intuitivo), formale, basato irrinunciabilmente sull'adozione di supporti informativi rilevanti, quindi specifici e coerenti con le prerogative decisionali e con la posizione organizzativa attribuite a ciascun manager.

Ne consegue il fatto che l'azienda o il gruppo sviluppano al proprio interno dei processi decisionali razionali (più razionali rispetto all'impresa minore, priva di così potenti supporti informativi) - in quanto basati su informazioni economico-finanziarie specifiche - non solo a livello di

consiglio di amministrazione, ma anche decentrati a vari livelli, societari (nei gruppi), divisionali (nelle imprese diversificate), funzionali (all'interno di ciascuna società del gruppo o di ciascuna divisione dell'impresa multi-business).

Queste grandi organizzazioni aziendali dispongono dunque, come routine ad uso della direzione, della ricorrente circolarità di flussi informativi da e verso l'alta direzione e la direzione intermedia, nonché di reportistiche (cruscotti o *tableau de bord* nel gergo professionale) predisposti o accessibili a video per ciascuna posizione manageriale, con possibilità, per le professionalità più versate con l'utilizzo della IT, di effettuare in autonomia delle simulazioni e degli *stress test* facilitati dai *software* oggi disponibili, per effettuare quel controllo anticipato che risponde alle esigenze di tempestività e, ancor meglio, di anticipazione dei segnali di crisi.

La cultura d'impresa che emerge dal nuovo d.l. n.118/2021 e dai supporti indicati nell'allegato al decreto dirigenziale (test *on line*, lista di controllo, protocollo) è quella di un approccio probabilistico alla gestione e alla vigilanza sulla gestione, con largo impiego di strumenti predittivi, conseguentemente, di cui le analisi di sensitività e gli *stress test* o ancora i KPI (*key performance indicators*) sono strumenti raccomandati sia dalla dottrina che dalla *best practice* professionale. Il legislatore del d.l. 118 parla di *probabilità di crisi*, di *probabilità di insolvenza* (come già il CCII, all'art. 2), interiorizzando la classica nozione ultradecennale dell'azienda, intesa come *sistema probabilistico*.

Non si va verso il superamento della strumentazione contabile e dei bilanci, che sempre mantengono un ruolo decisivo sia per la fattualità delle misurazioni che per la qualità della rappresentazione delle risultanze aziendali, ma semmai verso una loro integrazione con nuovi strumenti e modalità di approccio all'informativa aziendale e ad una loro ulteriore valorizzazione, perché il dato contabile consuntivo, ora, assume anche la nuova veste di conferma (o rettifica) delle ipotesi di piani e di budget, divenendo così il fondamentale presupposto per correggere le tendenze con nuove proiezioni fondate proprio sugli scostamenti del dato contabile rispetto al corrispondente dato di budget.

Nell'evoluta impresa o nel gruppo manageriale sussistono sistemi e competenze per poter sviluppare nel continuo simulazioni (analisi di sensitività) e *stress test*, in grado di verificare anticipatamente le conseguenze probabilistiche di fenomeni tendenziali o di rischi da sottoporre a valutazioni d'impatto economico-finanziario, proprio per prevenirne e contrastarne i potenziali effetti.

Questo sistema informativo, alimentato dalla funzione di pianificazione e controllo e gestito tramite idonei sistemi informatici, risulta estremamente capillare e tempestivo, superando i grandi limiti della contabilità generale e di quell'unico prodotto informativo che è il bilancio (ancorché possa essere redatto anche con frequenza infra-annuale).

L'impresa o il gruppo manageriale - a differenza dell'azienda minore - possiede dunque le condizioni organizzative e informative per attuare una *allerta diffusa*, decentrata, capillare, tempestiva o addirittura anticipatoria, dato il fisiologico impiego in questi contesti dei budget mensilizzati e dei ripetuti controlli budgetari a ritmo mensile o secondo opportunità, tramite il flusso aggiornato dei dati consuntivati dalla contabilità industriale e delle reportistiche sugli scostamenti tra obiettivi e risultati rilevati in corso d'anno.

Oltre agli indici di allerta generali, sintetici, come quelli indicati all'art. 13 del CCII ed elaborati dal CNDCEC, comuni a tutte le imprese di qualsiasi dimensione, in quelle maggiori e nei gruppi, in presenza di un assetto organizzativo manageriale e degli strumenti che ne costituiscono la dimensione informativa, sono disponibili dati e indizi diffusi, capillari e articolati ai vari livelli e nelle diverse unità organizzative in cui sia individuato un manager responsabile.

Si viene così a configurare, insieme agli strumenti di allerta *generali* previsti dal CCII come indici di bilancio, un assai più cospicuo e articolato sistema di allerta *diffuso*, capace di fornire nel continuo e in maniera pervasiva nella struttura aziendale indici rivelatori di condizioni di squilibrio economico e finanziario e, in certi casi anche patrimoniale.

Si pensi alla tipica architettura della struttura informativa manageriale per centri di responsabilità economica (centri di costo, centri di ricavo, centri di profitto), dove ciascun centro, secondo il classico principio manageriale dell'unicità di comando, identifica una responsabilizzazione formale del manager che lo presiede, anche in termini economici e finanziari e non solo gestionali e organizzativi.

A tale ultimo riguardo, il documento allegato al decreto dirigenziale del 28 settembre 2021, con il test *on line* e la *check list*, ha particolarmente enfatizzato come dato economico rilevante il MOL o Margine Operativo Lordo (in pratica l'EBITDA - *earning before interest, taxes, depreciation and amortization*), proposto invero secondo alcune varianti metodologiche. Questo margine intermedio, che potrebbe essere utilizzato su base facoltativa per costruire indici segnalatori molto espressivi, proprio in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita di continuità aziendale, è già largamente interiorizzato nella cultura d'impresa e i *centri di profitto* - intesi come le divisioni della grande impresa o le società del gruppo - possono utilmente avvalersene per le finalità indicate dalla normativa, ma in modo localizzato e quindi in grado di facilitare l'individuazione di una criticità e di circoscrivere il problema, per tempo, prima che possa propagarsi ad altre aree aziendali: senz'altro prima che emerga un MOL insufficiente a livello di bilancio



aziendale e con assai minori difficoltà interpretative e diagnostiche.

Si consideri inoltre, aspetto non secondario, che in questo impianto informativo, che si appoggia su un assetto organizzativo evoluto, i primi destinatari di questi dati e informazioni segnaletici sono i manager direttamente responsabili di un'area o di un settore produttivo, con le migliori competenze per interpretare i fenomeni sottostanti e provi immediatamente rimedio, sì da contenere le criticità e soprattutto di evitarne la propagazione.

Va valutato infine il fatto che solitamente, in tali realtà, operano funzioni di controllo di secondo livello, in grado di intercettare anomalie e di incrociare dati e indizi: il *controller* per quanto concerne l'informazione economico-finanziaria manageriale; il *risk manager* per le verifiche di coerenza dei parametri di rischio specifici nei vari processi operativi; il *compliance officer*, per le verifiche di conformità rispetto alle procedure e alla regolamentazione interna.

Nei gruppi societari, oltre a questi profili di segnalazione contabile evoluta, insistono diversi livelli di informativa societaria e quindi anche di bilanci (annuali, semestrali e spesso mensili), secondo una struttura multilivello, lungo la quale scorrono verticalmente e in duplice verso svariati flussi informativi preventivi e consuntivi (piani, budget, reportistiche consuntive economico-finanziarie).

I livelli dipenderanno dalla complessità interna e dalle esigenze di articolazione organizzativa del gruppo, nonché dalla sua origine di formazione progressiva, potendo prevedere, senz'altro la capogruppo, ma poi anche eventuali subholding operative, differenziate per tipologie di business (industriale, immobiliare, finanziario) e, all'interno di ciascuna subholding, ulteriori linee di controllo diretto e indiretto (sviluppo verticale "a catena") di varie consociate.

Ai fini degli assetti contabili ex art. 2086, emerge in definitiva una dicotomia, sia per la moltiplicazione dei rischi di crisi diffusi all'interno di un gruppo complesso con la possibilità che rimangano annidati in seno a qualche società periferica del gruppo; sia, per contro, con le potenzialità di disporre di risorse informative diffuse, capillari, in grado di segnalare in qualsiasi società e in qualsiasi livello della struttura del gruppo, anche in forma consolidata o sub-consolidata, anomalie e criticità utili per la tracciabilità di pericoli di crisi e di insolvenza o di fenomeni patologici già attivi.

Esiste dunque, almeno astrattamente, una correlazione tra dilatazione e pervasività dei rischi all'interno di complesse strutture aziendali e di gruppo, da un lato, e capillarità di informazioni rilevanti e qualificate ai vari livelli e nei diversi punti, anche periferici, delle macrostrutture organizzative dei grandi complessi aziendali, dall'altro lato. Tuttavia, in considerazione del più alto tasso di managerialità, esistono le condizioni favorevoli a un approccio proattivo, fondato sul costante utilizzo di supporti informativi di tipo predittivo e simulativo, per facilitare l'emersione anticipata della crisi e della perdita di continuità aziendale.

Questa possibilità di allerta diffusa, risultando oggettivamente inadeguata un'allerta solo apicale in così complesse strutture aziendali, necessita però del riconoscimento del valore strategico degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili di parte degli organi amministrativi, consapevoli del corretto e completo funzionamento di un sistema informativo-contabile integrato e in grado, al contempo, di filtrare essenziali indicatori sintetici, secondo i canonici principi di rilevanza, di selettività e di tempestività delle informazioni.

## Note

- 1 La rilevanza di un'adeguata struttura organizzativa e di adeguati assetti operativi (amministrativi, pianificatori e contabili), è da tempo affermata nella migliore letteratura manageriale internazionale ed economico-aziendale, nonché nelle *best practices* aziendali: cfr. Alfred Chandler, *Strategia e struttura*, F. Angeli, Milano, 1992 (ediz. americana, *Strategy and Structure*, 1962); Giuseppe Airoidi, *I sistemi operativi*, Giuffrè, Milano, 1980; Henry Mintzberg, *La progettazione dell'organizzazione aziendale*, Il Mulino, Bologna, 1985. A questa, fa da sfondo la letteratura di *Law and Economics*, nel cui alveo si è sviluppato il pensiero di Oliver Williamson, Premio Nobel per l'Economia del 2009 con la motivazione «per la sua analisi della governance»: vedasi il suo libro *L'organizzazione economica*, Il Mulino, Bologna, 1991, in cui valorizza la dimensione organizzativa dell'impresa come dimensione costitutiva della stessa, al pari, se non di più, di quella produttiva.
- 2 Questo approccio probabilistico alla nozione di crisi e all'esigenza di una vigilanza proattiva dell'insolvenza è ribadito nel CCII, all'art. 2, ove si definiscono: @Ea) «crisi»: *lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate;*
- 3 @Eb) «insolvenza»: *lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrano che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni.*

- 4 @E Questa visione aderisce alla più moderna precettistica dottrinale, anche nell'ottica della conoscibilità preventiva dei rischi, ivi compreso quello di crisi e di insolvenza: cfr. Franco Amigoni, *I sistemi di controllo direzionale*, Giuffrè, Milano, 1979; Paolo Bastia, *Sistemi di pianificazione e controllo*, Il Mulino, Bologna, 2008; William H. Newman, *Direzione e sistemi di controllo*, Etas Libri, Milano, 1981, che ha introdotto il "controllo della direzione di marcia, proiettato in avanti" (*steering control*). Sulle analisi di scenario si veda Alberto Bubbio a altri, *Scenario Planning*, Wolters Kluwer, Milano, 2014.
- 5 @E In ambito di crisi d'impresa, sull'utilizzo di assetti coerenti e di strumenti conoscitivi anticipatori, si vedano Luigi Guatri, *Crisi e risanamento delle imprese*, Giuffrè, Milano, 1986; L.C. GUPTA, *Financial Ratios for Monitoring Corporate Sickness*, Oxford University Press, Delhi, 1983, che anticipa il tema degli indici della crisi previsti dall'art. 13 del CCII; nonché Paolo Bastia, *Crisi aziendali e piani di risanamento*, Giappichelli, Torino, 2019. A livello di raccomandazioni professionali, cfr. CNDCEC, *Principi per la redazione dei piani di risanamento*, 2017.
- 6 Il rapporto di Deloitte, *Il passaggio generazionale e il family business*, 2019, precisa che l'85% delle imprese (e dei gruppi) in Italia è a conduzione familiare, ma con evidenti fattori di fragilità: meno del 30% supera il terzo passaggio generazionale, quasi un quarto delle imprese ha una leadership ultrasettantenne, oltre al perdurare di stili manageriali obsoleti. L'indagine ISTAT del novembre 2021 (*Conti economici delle imprese e dei gruppi di imprese*) evidenzia, anche per i gruppi, un preoccupante sottodimensionamento dei gruppi domestici rispetto a quelli internazionali, con implicazioni sulle condizioni di competitività.
- 7 Sul significato di adeguatezza e sui contenuti degli assetti in parola, cfr. Paolo Bastia, *Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili*, in "Ristrutturazioni aziendali", 27 luglio 2021.
- 8 Cfr. Istat, *Conti economici delle imprese e dei gruppi di imprese*, novembre 2021.
- 9 L'amministratore di una società non può essere responsabile ex art. 2392 c.c. di aver compiuto scelte inopportune dal punto di vista economico, trattandosi di valutazione che attiene alla discrezionalità imprenditoriale e che può tutt'al più rilevare come giusta causa di revoca dell'amministratore, non come fonte di responsabilità contrattuale nei confronti della società. Il giudizio sulla diligenza dell'amministratore nell'adempimento del proprio mandato non può pertanto investire le scelte di gestione, né le modalità e circostanze di tali opzioni, ma solo l'omissione di quelle cautele, verifiche e informazioni preventive normalmente richieste per una scelta di quel tipo, operata in quelle circostanze e con quelle modalità (cfr., Cassazione civile, sez. I, 28 aprile 1997, n. 3652). Cfr. Federico Tallia, *Il dovere di diligenza e la business judgement rule*, in *Nuovo diritto delle società*, 2013, 3, 14 - 39; nonché, per una rassegna giurisprudenziale, Davide Cesiano, *L'applicazione della "Business Judgement Rule" nella giurisprudenza italiana*, in *Giur. comm.*, 2013, II, 941 - 965; inoltre, CONSOB, *Business judgement rule e mercati finanziari*, novembre 2016.
- 10 @E In presenza di crisi d'impresa, invero, emergono vincoli alla discrezionalità imprenditoriale, in quanto sorge un vero e proprio obbligo di intervenire a tutela della conservazione dell'integrità del patrimonio sociale: gli amministratori devono quindi individuare uno strumento di soluzione della crisi, a meno che non decidano di procedere alla liquidazione della società.
- 11 @E Non è sindacabile, invece, la scelta dello strumento in sé, posto che tanto a livello concorsuale (concordato preventivo e accordo di ristrutturazione dei debiti) che a livello extra-concorsuale (piano attestato e convenzione di moratoria) sono presenti discipline finalizzate a favorire la soluzione della crisi (cfr. Paolo Bastia - Raffaella Brogi, *Operazioni societarie straordinarie e crisi d'impresa*, Kluwer, Milano, 2016, pagg. 63 e segg.).
- 12 Cfr. Tribunale di Roma, 8 aprile 2020 (Dott. Guido Romano) e 15 settembre 2020 (Pres. Giuseppe Di Salvo, Est. Cecilia Bernardo), *Il Caso.it*, 20.4.2021, con le ampie e approfondite motivazioni.
- 13 Cfr. Tribunale di Venezia (Lisa Torresan) 16 dicembre 2020, in merito ai doveri dell'amministratore di dotare l'azienda di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, da configurare tuttavia non in maniera generica. Cfr. inoltre Tribunale di Milano, Sez. Imprese B, sentenza del 19 ottobre 2019, circa l'obbligo degli amministratori di rilevare tempestivamente la crisi e di attivarsi senza indugio per l'adozione di adeguati rimedi.
- 14 Relativamente ad un'azienda complessa, vigilata da CONSOB, sul tema delle carenze nell'adozione di adeguati assetti organizzativi, cfr. Cassazione civile, sez. II, 6 agosto 2019, n. 21017.
- 15 Circa la valenza segnaletica del MOL nel percorso della composizione negoziata della crisi e in particolare ai fini della predisposizione del test pratico *on line*, si veda Paolo Bastia, *Prime considerazioni aziendalistiche sulla composizione negoziata della crisi*, in "Ristrutturazioni aziendali", 4 novembre 2021. Per una possibile estensione dello strumento anche agli indici per la rilevazione tempestiva della crisi in ottica di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, si veda Riccardo Ranalli, *La governance dell'impresa in crisi: i rafforzamenti, le opportunità e i possibili sviluppi derivanti dalla composizione negoziata*, in "Diritto della crisi", 17 gennaio 2022.