

COMPLIANCE 231 E PREVENZIONE DELLA CRISI D'IMPRESA

La presente nota prende spunto dall'emanazione del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al D.Lgs. 14 del 12 gennaio 2019, modificato dal successivo D.Lgs. 147 del 26 ottobre 2020, che ha rappresentato una riforma organica delle procedure di gestione della crisi d'impresa e della disciplina sulla composizione della crisi da sovraindebitamento nonché di revisione del sistema dei privilegi e delle garanzie. In particolare, il lavoro prende spunto da alcuni articoli del CCII (artt. 1-2-12-13-14-375-377-378-379) che hanno previsto importanti novità finalizzate alla prevenzione della crisi e l'ottimizzazione dell'utilizzo degli strumenti previsti per il suo superamento e il ripristino della continuità aziendale.

Nell'ambito dell'emergenza sanitaria che stiamo attraversando, con effetti diretti e profondi sulla salute dei cittadini, l'economia e la società, il nuovo Codice è stato oggetto, con l'art. 5 del D.L. n. 23 del 8 aprile 2020 (Decreto Liquidità), di un rinvio al 1° settembre 2021, rispetto alla data iniziale del 15 agosto 2020, della parte non entrata in vigore. Ulteriori rinvii si potrebbero registrare nei prossimi mesi in funzione dell'andamento della pandemia. Sarebbe infatti una scelta comprensibile se si intende evitare, da un lato, di mettere gli operatori davanti a novità giuridiche così importanti in una fase di forte sofferenza economica e finanziaria e, dall'altro, di non esporre il Codice, in questo momento di forte crisi economica, al rischio di mancare il raggiungimento del suo obiettivo. Al contrario, sarebbe una scelta discutibile se si intende indirizzare la riforma verso un "binario morto", vista anche la valutazione non certamente positiva delle nuove norme di parte del tessuto produttivo rispetto a contenuti che intendono aumentare il livello di consapevolezza e responsabilizzazione degli amministratori rispetto a un tema che all'imprenditore dovrebbe risultare molto caro ossia la salvaguardia della continuità d'impresa.

Alla luce della sofferenza economica e finanziaria delle imprese di questi anni, sovente degenerate in veri e propri clamorosi dissesti, il legislatore si è orientato verso una finalità di natura preventiva volta a intercettare con tempestività il fenomeno della crisi, consapevole che la capacità di rilevazione può accrescere le probabilità di risoluzione delle problematiche aziendali. In questo quadro delineato, il legislatore ha inteso responsabilizzare in primis la funzione di governo dell'impresa, attraverso la sua capacità di auto-organizzarsi per essere in grado di catturare con largo anticipo e affrontare con risolutezza i primi segnali di crisi, prima che la stessa degeneri e raggiunga stadi patologici irreversibili, privilegiando dunque la prospettiva della continuità aziendale rispetto alle soluzioni liquidatorie. In questo sforzo, il CCII è stata l'occasione per porre fine alle stratificazioni normative, rendere più allineati alle esigenze dell'imprenditoria gli strumenti a disposizione per la risoluzione della crisi e il recupero della continuità aziendale e rivedere in modo meno affrettivo la materia fallimentare con un'organica rivoluzione terminologica e lessicale: sparisce il termine fallimento e con esso lo stigma del soggetto fallito. Si parlerà così esclusivamente di liquidazione giudiziale.

Nella presente nota si approfondiscono i legami tra *compliance* 231 e Codice, in particolare il co. 2 dell'art. 2086 c.c. e le procedure di allerta, con focalizzazione sulle segnalazioni all'organo amministrativo, le cosiddette allerte interne, da parte dei soggetti obbligati.

Si cercherà di analizzare il contributo che la *compliance* 231 può fornire alla costruzione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, dovere irrinunciabile dell'imprenditore ai sensi della novella civilistica prevista dall'art. 375 del CCII. Come, dunque, la stesura e l'effettiva attuazione del Modello, l'efficace e compiuta vigilanza, la contemporanea costruzione di procedure e solidi legami funzionali tra funzione preposta alla vigilanza, *governance* e organi di controllo consentano di creare un ambiente organizzativo in grado non solo di prevenire la commissione dei reati presupposto ma

anche di incidere sul controllo della gestione e la prevenzione della crisi, supportando così le finalità del CCII.

Si tenterà di comprendere se da questa “unione di intenti” ne possa trarre giovamento non solo il sistema di rilevazione tempestiva della crisi che potrebbe beneficiare del portato esperienziale di 20 anni di vita del Decreto ma anche la stessa applicazione del Decreto, consapevoli delle difficoltà che spesso si incontrano nel tradurre in pratica operativa i propositi formalizzati dal Modello.

L’apporto della *compliance* 231 alla costruzione di adeguati assetti organizzativi era, per la verità, già deducibile alla luce del previgente contesto normativo. Purtroppo, nel ribadire in modo ancor più esplicito e incisivo l’obbligo in capo agli amministratori, il co. 2 dell’art. 2086 c.c. pone un accento nuovo sulla finalità degli adeguati assetti, ossia la salvaguardia del principio di continuità aziendale, uscito adesso da un mero piano contabile ancorato alla disciplina di bilancio, per divenire riferimento stabile nella gestione d’impresa, responsabilità esplicita e diretta degli organi sociali. Il tema assumerà ulteriore maggiore rilievo con l’introduzione, attualmente prevista il 1° settembre 2021, delle disposizioni sull’allerta che intrecciandoci con le procedure di *compliance* 231, potranno costruire un “reticolo” di protezione da fattori interni ed esterni all’impresa che ne possono minacciare la “salute”. L’analisi che segue è indirizzata alle società italiane non quotate sul Mercato Telematico Azionario (MTA) gestito da Borsa Italiana le quali rientrano, in gran parte, nell’alveo di applicazione della gestione della crisi e dell’insolvenza.

Per lo sviluppo del presente contributo, si è fatto riferimento, inoltre, ai principi e le raccomandazioni desumibili dal:

- A) Codice di Autodisciplina del 2018 delle società quotate in borsa, in particolare i nuovi o rinnovati principi di successo sostenibile e indipendenza del nuovo Codice di *Corporate Governance* che sostituirà l’attuale e troverà applicazione, sempre con carattere di adesione volontaria, dal primo esercizio finanziario successivo al 31 dicembre 2020
- B) Codice di Autodisciplina - Principi per il Governo delle Società Non Quotate a Controllo Familiare del 2017.

L’obiettivo primario del Codice della crisi d’impresa è la salvaguardia e la conservazione dell’azienda quale centro di interesse economico-sociale e di promozione dello sviluppo del territorio. Questo obiettivo poggia su due principali pilastri:

1. gli obblighi organizzativi posti a carico dell’imprenditore (*rectius* amministratori)
2. gli obblighi di segnalazione degli organi di controllo societari nell’ambito delle procedure di allerta

L’art. 375 del Codice della crisi d’impresa, entrato in vigore il 16 marzo 2019, ha introdotto il co. 2 dell’art. 2086 (Gestione dell’impresa) che prevede l’obbligo dell’imprenditore, in forma societaria o collettiva, di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa anche ai fini della rilevazione tempestiva della crisi d’impresa e della perdita della continuità aziendale, e, là dove necessario, la successiva adozione di uno degli strumenti disponibili nell’ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità. Al dettato dell’art. 375, occorre aggiungere l’art. 377 del CCII che prevede ulteriori modifiche ad alcuni articoli del Codice civile con specificazioni che rendono pacifico che l’obbligo dell’imprenditore di cui al co. 2 dell’art. 2086 è in capo agli amministratori della società. Il concetto di adeguatezza degli assetti organizzativi era già presente nel T.U.F., nella normativa bancaria e assicurativa, nonché nelle società a partecipazione pubblica (D.Lgs. n. 175/2016, come integrato dal D.Lgs. n. 100/2017) e, con la riforma del diritto societario del 2003, medesimo riferimento era esplicitato nell’ambito delle società per azioni. Con il Codice si fa un ulteriore passo in avanti. Da un lato, si estende l’obbligo agli amministratori di qualsiasi impresa che operi in forma societaria o collettiva, novità che intende incidere in modo ampio sul principio di corretta gestione con un orientamento forte ed esplicito all’organizzazione, al

controllo gestionale e amministrativo e la compliance aziendale, dall'altro, si finalizza la funzionalità degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili anche alla loro capacità di far emergere con tempestività la crisi d'impresa, partendo dalla notazione che prima si rileva il problema, prima si possono rimuovere le cause, evitando che il problema si acuisca e si amplifichi, richiedendo quindi interventi ben più incisivi di recupero della continuità attraverso gli strumenti messi a disposizione dallo stesso CCII o, peggio, finendo per incidere in modo irreversibile sulla continuità aziendale (*going concern*) e aprendo così soluzioni liquidatorie. Tempestività e sforzi che non escludono, a priori, che la società possa andare lo stesso incontro alla liquidazione, giudiziale o volontaria che sia, trattandosi di rischio che incombe in modo permanente sull'impresa e l'imprenditore.

Nell'ambito del Codice, si ricordano anche:

- i. l'art. 378 che al co. 1 ha introdotto nell'art. 2476 c.c. la responsabilità degli amministratori verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale e al co. 2 ha specificato nell'art. 2486 c.c. i criteri di determinazione del danno in caso di responsabilità accertata degli amministratori
- ii. l'art. 379 che al co. 1 ha sostituito il secondo e terzo comma dell'art. 2477 che definisce i casi di obbligatorietà della nomina dell'organo di controllo o del revisore, in particolare quelli di cui alla lettera c) che, sebbene rinviati causa evento pandemico, fissa le soglie dell'attivo patrimoniale, dei ricavi delle vendite e delle prestazioni e del numero di occupati in media durante l'esercizio.

La volontà del legislatore di rendere più cogente l'obbligo degli adeguati assetti in capo agli amministratori e di aumentare il livello di controllo indipendente a garanzia dei creditori va valutata con il combinato disposto degli artt. 12, 13, 14 del Codice. Con le nuove disposizioni, il legislatore ha inteso incidere sull'attività di verifica dell'organo di controllo e del revisore legale ponendo a carico di essi l'obbligo di verifica e di segnalazione innanzitutto all'organo amministrativo (allerta interna), là dove si rilevino carenze di valutazione degli assetti e inerzie di azione da parte di quest'ultimo. Con misure premiali riconosciute nei confronti dell'imprenditore, consistenti nella riduzione degli interessi e delle sanzioni tributarie, nonché nell'esclusione della punibilità per i reati fallimentari, quando il danno cagionato sia di speciale tenuità. Con l'esenzione della responsabilità dei sindaci per i danni causati all'impresa dall'inerzia degli amministratori in caso di azione di segnalazione effettuata.

L'insieme di queste novità normative è finalizzata al precipuo fine di incidere sulla capacità dell'impresa, attraverso la funzione di governo, di intercettare i primi segnali di crisi e di proattivamente adoprarsi, se necessario con lo stimolo dei soggetti obbligati, per fornire risposte veloci e incisive finalizzate a "spegnere sul nascere l'incendio". Incidendo così positivamente sulla risoluzione della crisi e razionalizzando l'utilizzo degli strumenti di ripristino della continuità aziendale previsti dal Codice.

Il CCII definisce, per la prima volta nel nostro ordinamento giuridico, la nozione di crisi all'art. 2, lettera a) come "lo stato di squilibrio economico-finanziario 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". Il Codice definisce all'art. 2, lettera b) l'insolvenza come "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". Può risultare utile seguire queste fasi evolutive della crisi:

- (1) incubazione: segnali (deboli) di declino economico-finanziario
- (2) maturazione: perdite reddituali e diminuzione del valore del capitale economico, rischio di declino e insolvenza possibile, gestione dell'impresa nel suo divenire con controllo e fronteggiamento di situazioni patologiche temporanee
- (3) crisi acuta: flussi di cassa negativi
- (4) crisi cronica: deterioramento patrimoniale, perdita di affidabilità, rischio di «avvitamento», probabile insolvenza, pre-insolvenza

- (5) dissesto: crisi irreversibile, insolvenza, gestione dell'impresa in situazioni emergenziali con controllo e fronteggiamento di situazioni patologiche gravi che mettono in discussione la sopravvivenza.

Gli accademici e gli studiosi di economia e *management* aziendale si sono interessati da sempre ai temi della crescita sostenibile dell'impresa e alle relazioni tra le diverse determinanti atte a garantire le migliori condizioni di sviluppo dell'azienda nel suo ciclo di vita. Nelle speculazioni sulle più idonee condizioni di sviluppo dell'impresa, si individuano nella fase di ricostruzione post-bellica due principali filoni di pensiero organizzativo. Coloro i quali tendevano a concepire l'organizzazione come variabile dipendente dell'agire umano, è dunque l'uomo che determina l'organizzazione, e coloro i quali ritenevano, viceversa, che l'uomo fosse una variabile dipendente dall'organizzazione, ovverosia è l'organizzazione nelle sue diverse espressioni e funzioni a indurre l'agire umano. In tale effervescente dibattito, negli anni '70 l'economista americano Larry E. Greiner elaborò un modello di crescita dell'impresa che sembrò trovare il giusto equilibrio tra le due scuole di pensiero, modificando l'antagonismo esistente e introducendo un modello deterministico con l'interdipendenza delle due variabili. Alla base del modello di sviluppo di Greiner, l'idea che la crescita aziendale sia caratterizzata dal susseguirsi di fasi di "evoluzione" cui seguono inevitabili momenti di crisi ai quali occorre rispondere con fasi di "rivoluzione" in grado di fronteggiare e risolvere le cause alla base della crisi. Al di là delle tipologie di crisi che Greiner individua, l'aspetto che qui rileva è che con Greiner la crisi diventa elemento funzionale alla crescita dell'impresa. Le imprese, sembra dire Greiner, crescono solo attraverso la capacità di fornire risposte tempestive a fattive alle crisi che puntualmente si verificano. Crescita e crisi diventano un tutt'uno, incastro vitale per l'impresa e fonte di competitività nel tempo. Pur negli evidenti limiti di un approccio deterministico che, negli anni '70, non tiene conto dell'evoluzione dei settori industriali e degli effetti della saturazione del mercato, della globalizzazione dei mercati e dell'avvento delle nuove tecnologie, dunque, di importanti fattori che hanno modificato nel profondo l'organizzazione dell'impresa, Greiner ci aiuta a comprendere il percorso di crescita dell'impresa. Non lineare e predeterminabile, bensì fatalmente tortuoso e articolato, caratterizzato da momenti, decisivi per il futuro, nei quali occorre mettersi in gioco, cambiare direzione e percorrere sentieri nuovi, all'inizio anche sconosciuti, impervi e accidentati, necessari, anzi inevitabili, se si intende evitare il declino. Nel quadro della nuova impostazione del Codice, il richiamo al pensiero di un economista di 50 anni fa può aiutare ad aprire nuovi spazi di riflessione. Un'impresa che accetta la crisi quasi come evento probabile, persino fisiologico per la sua crescita, tiene sempre accesi i radar, pronti a captare i primi segnali deboli di crisi e indirizzare le più appropriate e risolutive soluzioni. È, dunque, un'impresa con più chance di sopravvivenza in un contesto turbolento e pieno di insidie. La crisi entra così nel sistema del controllo dei rischi, quale approccio generale alla gestione aziendale, connettendo sempre più, in funzione dell'obiettivo primario, diritto societario, diritto della crisi, temi di *governance*. Con un obbligo a intervenire sugli assetti organizzativi delle imprese orientandoli verso modalità operative coerenti alle finalità del Codice.

Gli adeguati assetti organizzativi e le procedure di allerta del CCII richiamano un paradigma già presente nel nostro ordinamento. Ci si riferisce, nello specifico, al D.Lgs. 231/2001 voluto dal legislatore con l'obiettivo di fronteggiare il fenomeno dei reati contro la pubblica amministrazione, in particolare i reati corruttivi. Il Decreto è intervenuto, lato operatore privato, con un dispositivo molto innovativo caratterizzato, tra l'altro, da:

- (1) coinvolgimento dell'ente (responsabilità amministrativa), sulla base di specifici requisiti soggettivi e oggettivi di imputazione, del tutto separato rispetto alle responsabilità penale individuale
- (2) possibilità di protezione della società (condizione esimente) grazie all'attuazione di specifici interventi organizzativi di carattere preventivo
- (3) onere della prova a carico dell'impresa nel caso di reati commessi da amministratori e apicali nell'interesse o a vantaggio dell'impresa
- (4) non obbligatorietà della norma, applicata dall'impresa/società con carattere volontario.

Il co. 1 dell'art. 6 del Decreto specifica che «l'Ente non risponde della responsabilità se prova che a) l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e gestione idonei a prevenire reati della specie di quello verificatosi». Il co. 2 dell'art. 6 recita che «i modelli di cui alla lettera a) del co. 1 devono rispondere alle seguenti esigenze: b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazioni ai reati da prevenire; c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati; d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli».

Se il Codice parla, quindi, di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, il D.Lgs. 231/2001 fa esplicito riferimento ai cosiddetti modelli di organizzazione e gestione:

- A) il primo ha anche la finalità di rilevare in modo tempestivo i segnali di crisi aziendale e, attraverso interventi immediati ed effettivi oppure attraverso gli strumenti messi a disposizione del Codice, evitare che questi segnali si amplifichino e conducano all'insolvenza
- B) il secondo ha la finalità di prevenire la commissione dei reati presupposto, soprattutto attraverso la regolazione di modalità di formazione delle decisioni aziendali e di gestione delle risorse finanziarie.

Ci troviamo di fronte a due disposizioni di legge che, attraverso il richiamo a esplicite misure organizzative, intendono proteggere l'impresa da minacce, cattive pratiche e patologie che possono compromettere i suoi parametri vitali, la sua competitività, la sua continuità operativa. Ferma restando la comune finalità di favorire la buona gestione d'impresa, gli adeguati assetti del CCII, da una parte, e i modelli di cui al Decreto, dall'altra, non possono coincidere integralmente. Ciò nonostante, vista l'esigenza per l'imprenditore di rivedere o rinforzare il proprio assetto organizzativo, analizziamo, in particolare, l'apporto che il Modello può garantire nell'ottica della realizzazione di un'organizzazione nella quale gestione e controlli risultino sempre più integrati e interconnessi in chiave di prevenzione della crisi. L'analisi semantica dei termini modello e assetti consente di rilevare evidenti collegamenti logici: il modello fornisce uno schema di riferimento per creare un **assetto**, ossia una disposizione coordinata per lo svolgimento di una determinata operazione. Disegnato il modello, sembrerebbe potersi affermare, come condizione necessaria per realizzare un assetto finalizzato all'esecuzione di un'operazione. La progressiva estensione del catalogo dei reati presupposto registratasi nel corso della lunga vita del Decreto ha comportato un rilevante e vistoso ampliamento delle attività sensibili esposte ai rischi 231. Si va dai reati colposi per violazione della normativa sull'ambiente e sulla sicurezza e salute dei lavoratori ai reati informatici e di trattamento illecito dei dati, dai reati societari ai delitti contro l'industria e il commercio, dai reati di riciclaggio e autoriciclaggio alla violazione dei diritti d'autore, dai delitti di criminalità organizzata ai delitti contro la personalità individuale, in una lista lunga e articolata, plasticamente rappresentata dalla circostanza che dagli originari artt. 24 e 25 del 2001, i richiamati reati contro la pubblica amministrazione, si è giunti all'art. 24-ter, all'art. 25 sexiesdecies e a oltre 160 reati presupposto.

Progettare un Modello significa oggi abbracciare l'intero perimetro aziendale, disegnare un "ombrello" operativo e regolamentare in grado di fornire compiute risposte all'esigenza di prevenire e contrastare la commissione di reati perpetrati nell'interesse o vantaggio dell'impresa. Le finalità di regolazione del Modello di cui all'art. 6 co. 2 lettere b) e c) e il suo ampio raggio di azione, oramai l'intero perimetro dell'impresa, consentono quindi di supportare la costruzione di assetti aziendali attraverso disposizioni e prescrizioni indirizzate, in particolare ai meccanismi di assunzione delle decisioni aziendali, l'utilizzo delle risorse finanziarie, la registrazione e il controllo delle operazioni, che, se personalizzate alle specifiche esigenze aziendali e di *business*, consentono di garantire l'adeguatezza richiamata dalla novella civilistica. Sul punto, è possibile affermare che esiste unanime convergenza da parte della dottrina.

Se predisposto dopo approfondito e granulare risk assessment e, soprattutto, se efficacemente attuato e aggiornato, il Modello rappresenta, dunque, adeguato “scudo preventivo e difensivo” che, attraverso buone pratiche operative, efficaci controlli, comportamenti trasparenti e integri, vigilanza continuativa, consente nella conduzione del business la più idonea prevenzione della commissione dei reati presupposto. Il Modello consente, sempre se adeguatamente attuato e aggiornato, di intercettare fatti di gestione che possono essere anticipatori di situazioni di squilibrio economico-finanziario. Pur con i dovuti distinguo, medesima affermazione può essere effettuata là dove si parli, non della singola impresa, bensì degli assetti di un gruppo. Sappiamo che il gruppo è un’aggregazione di imprese assoggettate al potere di direzione e coordinamento di un soggetto economico controllante. Sebbene assoggettate a tale potere, le società controllate rimangono, comunque, distinte e autonome dal punto di vista giuridico e patrimoniale. Il Decreto Legislativo 231/2001, rivolgendosi alle imprese singolarmente considerate, non prende in esame il fenomeno dei gruppi e non disciplina le implicazioni sotto il profilo della responsabilità amministrativa da reato. Non essendo un ente, il gruppo non è inquadrabile tra i soggetti indicati all’art. 1 del D.Lgs. 231/2001, quali destinatari della disciplina. Non si può, quindi, parlare di responsabilità del gruppo, bensì di responsabilità nel gruppo.

Nel caso di accertamento di responsabilità a carico di una società facente parte di un gruppo, è però possibile che la responsabilità possa estendersi alla capogruppo e/o ad altre società del gruppo. Sebbene, infatti, il gruppo non possa essere “colpito” dalla responsabilità amministrativa, il suo funzionamento può creare le premesse per indesiderate estensioni della responsabilità amministrativa. Orbene, per mitigare il rischio di involontarie e indesiderate estensioni (ascendenti, discendenti o orizzontali) della responsabilità amministrativa in un gruppo, l’attività di *risk assessment* propedeutica alla predisposizione dei Modelli deve analizzare con attenzione il funzionamento del gruppo, in particolare, gli ambiti operativi di ciascuna società, le modalità attraverso le quali si organizzano e regolamentano i rapporti tra le società, i processi di assunzione delle decisioni e la qualificazione dei soggetti che prendono le decisioni in ciascuna società.

Nel rispetto della gerarchia di controllo, occorre porre attenzione soprattutto ai seguenti aspetti chiave:

1. livello di diversificazione del *business* delle società
2. livello di articolazione della *governance* delle società
3. presenza di contrasto di interessi tra i *manager* (amministratori, apicali) delle società

In un gruppo, ciascuna società deve perseguire scopi sociali diversi e gestire *business* diversificati.

Se in un gruppo, la società A ha come scopo sociale l’erogazione di servizi di manutenzione di mezzi di proprietà della società B la quale organizza servizi di trasporto per il mercato, il reato commesso dalla prima (per esempio il reato di inquinamento ambientale commesso con lo sversamento illecito di fanghi, liquidi e olii per risparmiare i costi di smaltimento) non comporta verosimilmente alcuna estensione della responsabilità amministrativa alla società B poiché il reato è stato commesso per il perseguimento di un esclusivo vantaggio della società A. In un gruppo, le società, per mitigare i fenomeni di conflitto di interessi e di amministratore di fatto, devono avere *governance* articolate con deleghe coerenti alla gestione del *business*. Se in un gruppo, le controllante A e la controllata B hanno amministratori delegati diversi, il reato (corruzione di un pubblico ufficiale per l’ottenimento di un’autorizzazione) commesso dall’amministratore della controllata B non coinvolge la controllante A. La controllante risulterà soggetto danneggiato dall’atto infedele dell’amministratore della controllata, la cui nomina è derivata dai suoi diritti di socio, esercitati in assemblea con l’indicazione fiduciaria dell’amministratore. In un gruppo, il management di ciascuna società deve essere valutato su obiettivi coerenti con le attività economiche delegate, favorendo, nel caso di rapporti infragruppo, obiettivi concorrenti. Se nel primo caso l’amministratore delegato della società A è valutato, oltre che sugli obiettivi economici, sul numero di non conformità del sistema di certificazione ambientale e il numero di incidenti occorsi ai dipendenti mentre l’amministratore delegato della società B sulla qualità e la puntualità del servizio reso al cliente, si mitiga il rischio di patto tra i referenti delle due società volto a

spuntare prezzi di manutenzione più bassi, grazie ai minori costi di smaltimento, consentendo alla società B di avvantaggiarsi sul mercato dei trasporti con prezzi più competitivi. Il corretto assetto e funzionamento del gruppo consente a ciascuna società di funzionare in modo autonomo con un suo specifico e distinto Modello, pur nel rispetto del potere di controllo e dell'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento della controllante. La compliance 231 stimolando meccanismi virtuosi tra le società supporta gli adeguati assetti del gruppo. La compliance 231 isolando e mitigando i rischi reato, soprattutto attraverso linee di demarcazione nette e sana "competizione" tra le società del gruppo, esalta l'autonomia giuridica di ciascuna società.

In tale suo sforzo, posto necessariamente "a monte" della progettazione dei Modelli, il Decreto stimola percorsi regolatori e di emersione di disfunzioni gestionali, per esempio i conflitti di interessi tra le società oppure le "invasioni di campo" della controllante oppure ancora i fenomeni di amministratore di fatto, consentendo una riorganizzazione del gruppo funzionale alla più idonea e puntuale gestione operativa e al più razionale e oculato utilizzo delle risorse finanziarie. Questi elementi devono essere oggi compiutamente considerati in quanto la nuova disciplina degli assetti voluta dal CCII ha ripercussioni dirette anche in un gruppo contraddistinto da assetti comuni basati sull'impostazione data dalla capogruppo. L'inerenza degli assetti organizzativi delle singole società controllate rispetto all'esercizio dell'attività di direzione e coordinamento, derivata dal potere di controllo, non può del resto essere esclusa a priori. Adeguatezza degli assetti organizzativi significa, dunque, risolvere alla fonte il tema dei conflitti di interessi, delle operazioni infragruppo e con le parti correlate, della gestione della tesoreria unica e della presenza degli stessi amministratori tra le diverse società: il tema dell'adeguatezza degli assetti travalica così il perimetro della singola società, abbracciando gruppi di società riconducibili alla stessa proprietà.

L'adeguato assetto del gruppo concorre così a determinare specifici e autonomi centri di profitto che responsabilizzano le singole società ai loro risultati, limitando il "soccorso finanziario e di garanzia" della capogruppo che, se non gestito con le tempestive rilevazioni e le necessarie segregazioni, corre il rischio di attrarre fatalmente la controllante in una crisi, peggio nell'insolvenza, della controllata. La rivisitazione della rubrica dell'art. 2086 da "Direzione e gerarchia nell'impresa" a "Gestione dell'impresa" voluta dal CCII pone l'accento proprio sugli assetti funzionali alla gestione. L'adeguatezza degli assetti è, dunque, mezzo al fine per il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa. La progettazione del Modello può rappresentare, quindi, il punto di partenza di un percorso che da concretezza a contenuti organizzativi che non solo devono essere resi operativi in chiave di contrasto alla commissione dei reati presupposto, bensì in chiave di supporto agli adeguati assetti di cui alla novella civilistica. Oggetto, dunque, di costante valutazione, aggiornamento e adeguamento rispetto alla dinamica della gestione, sottoponendo i contenuti del Modello a specifici stress test. Se il Modello rimane statico o, peggio, metaforicamente nel cloud, siamo ancora nel limbo delle mere intenzioni. Dunque, adeguatezza degli assetti e adeguatezza dei Modelli non possono prescindere dalla loro effettiva ed efficace attuazione e dinamica evoluzione nel tempo, oggetto di verifica da parte dei soggetti chiamati a vigilare. La necessaria genericità dell'obbligo di cui al co. 2 dell'art. 2086 trova, quindi, nella compliance 231 un importante "ancoraggio". La delibera di adozione del Modello del massimo organo sociale, dunque la declaratoria di volontà di conformare la gestione a determinate disposizioni in chiave di rispetto delle norme e di piena conformità alle leggi e il correlato impegno assunto dal management sull'attuazione e il rispetto di quei contenuti dispositivi e prescrittivi, unitamente alle successive delibere riguardanti il sistema di compliance 231, diventano formidabile "termometro" a disposizione per misurare:

- (1) la cura degli organi delegati chiamati a garantire l'adeguatezza dell'assetto organizzativo attraverso l'attuazione del Modello e le iniziative di suo periodico aggiornamento e sua costante evoluzione
- (2) la valutazione dell'organo amministrativo sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile attraverso l'azione di stimolo verso gli organi delegati all'effettiva attuazione del Modello e al suo costante adeguamento

- (3) la verifica degli organi di controllo e del revisore legale, soggetti obbligati dal CCII, chiamati a stimolare l'organo amministrativo là dove il Modello non sia effettivamente attuato, non sia adeguatamente aggiornato oppure là dove le raccomandazioni dell'organismo di vigilanza (d'ora in avanti anche OdV) all'organo amministrativo non siano seguite da proattiva iniziativa da parte delle funzioni di riferimento.

Il Modello, nato per assolvere la sua funzione preventiva ai fini del Decreto, può convenientemente supportare gli amministratori nella costruzione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alle caratteristiche dell'impresa, obbligo previsto dall'art. 2086 il cui co. 2 non poteva certamente fornire alcun carattere di obbligatorietà ai Modelli del Decreto, in linea del resto con l'impostazione del 2001, né poteva comprimere con eccessi prescrittivi il diritto dell'imprenditore di auto-organizzarsi. L'obbligatorietà sembrerebbe possa desumersi de facto dalla considerazione che la mancata predisposizione del Modello, con la necessaria attività di valutazione dei rischi, potrebbe costituire inadempimento dell'obbligo di predisporre adeguati assetti organizzativi da parte degli amministratori e un'omissione del dovere di vigilanza gravante sul collegio sindacale, qualora non rilevato. Un'obbligatorietà che deriva dalla diffusa convinzione che, seppur in assenza di obbligo di legge, gli adempimenti del Decreto configurino un dovere dell'ente sia per i richiami dell'art. 30 del D.Lgs. 81/2001 sulla sicurezza e tutela della salute dei lavoratori sui luoghi di lavoro, sia perché, proprio l'adozione del Modello con le sue attività preliminari di valutazione dei rischi, costituisce esplicitazione del dovere di corretta gestione degli amministratori. Tale impostazione escluderebbe, però, la possibilità che si possa adempiere all'obbligo di cui al co. 2 dell'art. 2086 c.c. senza avere applicato il Decreto, quindi senza avere adottato il Modello che ha sempre nella prevenzione dei reati presupposto la sua principale finalità.

Escludendo, quindi, la possibilità che il set di organizzazione, procedure, controllo di gestione e flussi informativi dell'impresa possano garantire lo stesso adeguatezza degli assetti qualora gli amministratori, a seguito di specifiche valutazioni di trade off costi/benefici, abbiano deciso, per come la norma permette, di non applicare il Decreto, assumendosi così interamente il rischio che la società sia coinvolta ai sensi del Decreto e persino sanzionata per responsabilità amministrativa. Qualsiasi sia la nuance interpretativa alla quale si aderisce, rimane un punto fermo: il Codice rappresenta certamente robusto incentivo verso l'adeguamento alle previsioni del Decreto, forte invito agli amministratori affinché si dotino di auto-organizzazioni in un'ottica *forward-looking*, alla luce dei doveri di corretta gestione che gravano su di essi. L'adozione del Modello, attraverso le attività propedeutiche (risk assessment e risk management) e la sua effettiva attuazione, costituisce indissolubile pilastro ai fini dell'adempimento dell'obbligo degli amministratori di cui alla novella del co. 2. Assetti necessari per contenere e gestire altre tipologie di rischi tra i quali quelli reputazionali, operativi, di credito, convivendo detti rischi in un tutt'uno logico che dà corpo e significato alla locuzione "rischio d'impresa" la cui necessaria gestione e mitigazione, mai totale eliminazione, significa garanzia per l'impresa di *going concern*. Le disposizioni del Modello, la loro effettiva attuazione e la compiuta vigilanza, più in generale la compliance 231, può rivelarsi strumento utile, riprendendo il co. 2 dell'art. 2086 c.c., «anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale», soprattutto in chiave di rilevazione di segnali di incubazione della crisi e fatti di gestione che nella loro durata replicazione potrebbero condurre l'impresa allo stato di crisi.

Nell'ambito delle procedure atte a garantire la *compliance* 231, i Modelli prevedono, quali elementi necessari e imprescindibili ai fini della capacità di vigilanza dell'organismo preposto, l'attivazione di appositi flussi informativi sulle attività sensibili, assicurati in forma periodica oppure *ad hoc* (*flash report*), il potere autonomo di effettuare verifiche di *compliance* (programmate o a sorpresa), l'esame delle segnalazioni riservate di violazioni al Modello con eventuale irrogazione da parte della funzione preposta di provvedimenti disciplinati proporzionali all'entità della violazione nonché le informative periodiche dell'OdV all'organo amministrativo.

Il *mix* di queste attività consente di esercitare la necessaria vigilanza prevista dalla legge ma di rilevare al contempo fatti aziendali che potrebbero essere segnali di malessere dell'impresa, anticipatori persino degli stessi indicatori e indici previsti dal CCII ai fini della gestione dell'allerta.

Interessante nei due casi è il rapporto temporale con l'eventuale situazione di crisi.

Nel primo caso, la riduzione dei costi della sicurezza può essere l'espressione di primi segnali di difficoltà economico-finanziarie quindi di uno stato di incubazione della crisi mentre nel secondo caso è la violazione della policy del credito al cliente che, se perdurante nel tempo, può comportare possibili futuri scenari di squilibrio economico-finanziario. Fanno parte del primo caso le situazioni nelle quali l'azienda sta incontrando delle prime difficoltà e risulta più esposta alla commissione dei reati presupposto. Nel secondo caso, rientrano invece quelle cattive pratiche, con violazioni del Modello, che, se persistenti nel tempo, possono condurre a successive situazioni di difficoltà e, addirittura, squilibri economico-finanziari; si fa riferimento, per esempio, alla gestione del pagamento dei fornitori, attività sensibile strumentale alla commissione dei reati contro la pubblica amministrazione (art. 24 e 25), gli acquisti di servizi di consulenza e la gestione delle assunzioni di personale dipendente, attività sensibili strumentali alla commissione dei reati contro la PA (artt. 24 e 25) e dei reati di corruzione tra privati e di istigazione della corruzione tra privati (art. 25-ter), le operazioni straordinarie, attività sensibili esposte ai reati societari (art. 25-ter), riciclaggio e impiego di denaro, beni o utilità di provenienza illecita (art. 25-octies). Ritornano in questa casistica i reati tributari che possono generare tensioni finanziarie per il recupero forzoso delle imposte evase sia sul piano penale con il sequestro e la confisca a carico della società sia sul piano amministrativo con l'accertamento e la riscossione dei tributi evasi.

La commissione dei reati presupposto e la crisi risultano, quindi, intimamente collegati. Più incisiva è la percezione di difficoltà dell'impresa, maggiore è l'esposizione ai rischi 231. L'impresa percepisce difficoltà sul mercato, vive una situazione di disagio e non vedendo soluzioni praticabili, cerca scorciatoie, risparmi o altri benefici esponendosi così alla responsabilità amministrativa. Più perdurante e incontrollata è la cattiva prassi attuata in violazione di regolamenti aziendali e disposizioni del Modello, maggiore è il rischio che si possa pervenire nel tempo a una situazione di squilibrio economico-finanziario, dunque, di effettiva crisi. Lo stato di crisi dell'impresa apre poi ulteriori scenari di rischio reato, questa volta associati allo stato di decozione dell'impresa, dunque alle azioni di distrazione e dissipazione del residuo attivo aziendale da parte dell'imprenditore e degli amministratori che si espongono così ai delitti previsti dalla normativa fallimentare. Esiste, dunque, una relazione forte tra *compliance* 231 e crisi. L'attuazione effettiva delle disposizioni del Modello e la compiuta vigilanza concorrono alla creazione di adeguati assetti anche in funzione della rilevazione tempestiva di indizi di incubazione della crisi, dunque primi "sentori" di crisi, o di fatti che se reiterati possono condurre a uno squilibrio economico-finanziario, contribuendo così in modo proattivo e costruttivo a soddisfare l'obbligo di cui alla seconda parte della locuzione della novella.

L'organo amministrativo, facendo sue le evidenze dell'OdV, riceve un concreto supporto alla luce delle sue responsabilità gestionali. Il collegio sindacale, ricevendo le medesime informative dall'OdV, valutando gli esiti dell'attività di vigilanza e osservando la reazione dell'organo amministrativo può verificare le capacità di reazione dell'impresa. Integrazioni informative che si valutano molto utili rispetto alle incombenze della *governance* e di verifica degli organi di controllo. In questo contesto, le procedure di allerta si situerebbero logicamente "a valle" dei primi sentori di crisi intercettati dalla *compliance* 231. Del resto, gli indicatori e indici dell'art. 13 del CCII rilevando, pur nella loro periodicità, fatti di gestione avvenuti e proiettandoli sull'andamento gestionale atteso possono ben essere integrati da questi ulteriori elementi informativi che consentono all'organo amministrativo, *in primis*, di assolvere alla sua funzione e all'organo di controllo di assolvere agli obblighi previsti dal CCII in chiave di prevenzione della crisi. Altra riflessione in ordine alla relazione tra Decreto e crisi deriva dalla circostanza che la *compliance* 231 consente l'esimente alla società, evitando o limitando le sanzioni previste dal Decreto che possono incidere negativamente sulla vita dell'impresa, dando la stura a vere e proprie crisi aziendali.

La causa questa volta è la sanzione irrogata all'impresa riconosciuta responsabile ai sensi del Decreto, l'effetto è la crisi nella quale l'impresa si può venire a trovare a seguito, per esempio, del ritiro di una concessione oppure il divieto temporaneo a contrarre con la pubblica amministrazione. Le sanzioni conseguenti alla condanna di un Ente per responsabilità amministrativa, regolate ai sensi del Capo I Sezione II del Decreto impattano negativamente sui flussi di cassa, la redditività, il volume di affari, la competitività, la reputazione con possibili effetti negativi sulla continuità operativa. In questa naturale correlazione, la sfida della gestione risiede quindi nell'integrazione tra procedure di compliance 231 e procedure di allerta del Codice, attraverso modalità operative di consolidamento dei rapporti tra la governance, gli organi di controllo e la vigilanza. L'una, la compliance 231, a vent'anni dalla sua emanazione contraddistinta ancor oggi da criticità, inerzie e sottovalutazioni che ne limitano il funzionamento e l'efficacia, può beneficiare di nuove relazioni con il sistema impresa, soprattutto la governance, indotte dalle innovazioni del CCII, l'altra, le procedure di allerta, può beneficiare dell'esperienza e le prassi della compliance 231 per inserirsi rapidamente ed efficacemente nella vita dell'impresa, a beneficio degli amministratori, degli organi di controllo, soggetti obbligati ai sensi del CCII, e dei creditori alla cui tutela deve ricondursi, in ultima analisi, la motivazione principale delle norme in commento.

Il Decreto postula un'attività di costante e dinamica valutazione e gestione dei rischi attraverso continue attività di adeguamento organizzativo, evoluzione dei presidi di controllo e di rimodulazione dei comportamenti aziendali. Per interpretare al meglio i canoni imposti dal Codice, il Modello dovrà valutare l'introduzione di opportuni presidi in grado di garantire la tempestiva trasmissione all'organo amministrativo e ai soggetti obbligati di quei fatti di gestione, criticità organizzative, inadeguatezze procedurali che per i loro contenuti possono ravvisare l'esistenza di sentori e primi indizi di crisi.

Crisi d'impresa, è bene ripeterlo, che può essere generata non solo da cattive pratiche aziendali ma anche da fattori di mercato, dunque esogeni all'impresa, che nulla hanno a che vedere con i difformi comportamenti gestionali. Sebbene, come detto in precedenza, i fattori esogeni all'impresa possano generare cattive pratiche indotte, financo atti di mala gestio, in un circolo vizioso nel quale le imprese possono avvitarsi pericolosamente. In questo nuovo contesto, le finalità del Decreto restano immutate e distinte rispetto a quelle del CCI: un doveroso e necessario distinguo che permette però di avvicinare questi "due mondi" e scongiurare confusione di ruoli, indebite sovrapposizioni e interpretazioni promiscue. Pur consapevoli delle difficoltà di interpretazione di alcuni passaggi e dell'altrettanto difficoltosa fase di attuazione, lo spunto dettato dall'esperienza delle società in controllo pubblico che con direttiva ANAC hanno integrato le misure anticorruzione ex L. 190/2012 e le misure previste dal loro Modello ex Decreto, potrebbe risultare utile.

Per regolare in modo univoco e integrato l'ampia materia trattata, si suggerisce di inserire nel Modello, un documento integrativo, una Parte Speciale "Prevenzione della crisi d'impresa" nella quale descrivere il sistema organizzativo-aziendale di prevenzione della crisi. Il Modello di prevenzione dei reati presupposto e prevenzione della crisi intende creare un unico ambiente organizzativo e operativo in grado di garantire la "rete di protezione" all'impresa costituita dalla collaborazione dei soggetti dell'impresa che hanno ruolo nelle delicate materie per le quali necessitano di continui scambi e informazioni per l'espletamento dei loro compiti istituzionali. Anche al fine di minimizzare il rischio di omissione di "alert" rilevanti quali la revoca di affidamento bancario, la notifica di una messa in mora o di un decreto ingiuntivo piuttosto che il ritardo nel pagamento di imposte, tasse, oneri previdenziali oppure il rischio di alterazione degli indici ed evitare che il dato prognostico risulti "inquinato" da sottovalutazioni, edulcorazioni e omissioni. Se la reportistica periodica tramite indicatori e indici selezionati è la base del monitoraggio anticrisi, occorre che il sistema aziendale, attraverso le altre funzioni di controllo e la vigilanza, garantisca all'organo amministrativo e i soggetti obbligati tutte le ulteriori informazioni a contorno.

La Parte speciale cui si fa riferimento è proposta nella seguente articolazione di massima:

- A) Organizzazione per la prevenzione della crisi e la gestione dell'allerta: l'organizzazione deputata alla rilevazione tempestiva dei segnali di crisi e la gestione dell'allerta sarà verosimilmente esplicitata

tra le deleghe conferite dall'organo sociale al soggetto delegato, pur ricadendo la responsabilità finale sull'intero organo sociale.

In questa sezione, si dovrà descrivere l'organizzazione che si assume l'onere di garantire il costante di monitoraggio degli indicatori, gli indici e le altre grandezze selezionate ai fini della prevenzione della crisi. L'organizzazione sarà incentrata sulla responsabilità del soggetto delegato e sulle funzioni aziendali le cui responsabilità gestionali sono coerenti con l'obiettivo di:

1. produrre e assicurare i necessari flussi informativi all'organo amministrativo e ai soggetti obbligati (per esempio il servizio di controllo di gestione);
2. rispondere in modo proattivo alle richieste di approfondimento dell'organo sociale o stimulate dai soggetti obbligati (per esempio la direzione amministrazione e finanza);
3. pilotare l'adeguamento degli assetti organizzativi (per esempio la direzione organizzazione e personale);
4. intercettare i primi "sentori" di crisi (per esempio la direzione commerciale, la direzione vendita, la gestione del credito).

Il coordinamento e funzionamento del controllo di gestione saranno affidati al soggetto delegato alla gestione (amministratore delegato) e parzialmente devolute a suo eventuale rapporto fiduciario (direttore generale).

B) Organismo deputato alla valutazione periodica degli assetti e del funzionamento delle procedure di allerta: in questa sezione, occorrerà descrivere la funzione incaricata di effettuare, con la dovuta periodicità, la valutazione degli assetti organizzativi, la completezza, adeguatezza e affidabilità dei flussi informativi attivati, il funzionamento delle procedure di allerta, informando tempo per tempo l'organo amministrativo degli esiti delle attività svolte e di qualsiasi eventuale criticità, disfunzione, conflitto di interessi che possa minare l'efficacia del sistema anticrisi. La scelta potrebbe ricadere su un organismo collegiale, per esempio un comitato composto da soggetti senza deleghe gestionali (amministratori non esecutivi, amministratori indipendenti), referenti di funzioni di controllo (internal audit, compliance office, risk manager), funzioni di staff a rapporto del presidente (legale, affari societari) che valuterà con approccio indipendente la capacità dell'impresa di auto-organizzarsi per assicurare le corrette procedure ai fini della prevenzione della crisi.

C) Organizzazione dei flussi informativi: in questa sezione, occorrerà descrivere il set di indici e indicatori selezionati per il monitoraggio dell'andamento della gestione dell'impresa con le motivazioni alla base della loro scelta, se del caso supportata da soggetto esterno indipendente, i sistemi operativi in uso per la registrazione dei dati contabili, le procedure contabili di chiusura dei bilanci infrannuali, le modalità di calcolo (contabile o extracontabile) del set di indicatori e indici selezionati e le eventuali ulteriori grandezze selezionate (KPI e KRI) per il monitoraggio. Infine, le modalità operative di invio dei report periodici all'organo amministrativo e ai soggetti obbligati. In sostanza, si tratta della descrizione operativa del sistema di reporting, il "pannello di controllo" tarato sulla tipologia e dimensione di impresa che consentirà all'organo amministrativo la costante valutazione della situazione e agli organi di controllo la necessaria verifica, dando concretezza così alla qualificazione di adeguatezza degli assetti di cui al co. 2 dell'art. 2086 e delle sue finalità integrative ai fini della prevenzione della crisi. Al pari di come il MOGC deve fare con i flussi verso l'OdV, questa parte dovrà descrivere le procedure operative per garantire completezza e tempestività dei report all'organo amministrativo e ai soggetti obbligati. Punto ineludibile di questa parte del documento è la previsione e descrizione di particolari rafforzamenti dei presidi per le registrazioni contabili e il processo di predisposizione dei bilanci infrannuali e di esercizio, che dovrà tradursi in esecuzione di controlli interni e apposite segregazioni e verifiche da parte dei soggetti

obbligati in grado di assicurare veridicità e oggettività dei dati contabili e prudenza delle poste valutative.

D) organizzazione di ulteriori flussi informativi: in questa sezione, si descriveranno la gestione di flussi informativi integrativi da e verso l'organo amministrativo ovvero sia:

1. gli esiti delle attività di Internal audit e delle funzioni di controllo di secondo livello verso l'organo amministrativo riferiti a criticità che abbiano rilevanza ai fini dell'equilibrio economico-finanziario;
2. i flussi informativi della vigilanza verso l'organo amministrativo riferiti ad anomalie e/o violazioni del Modello che possono rappresentare primi sentori di crisi oppure che possono generare nel tempo squilibri economico-finanziari;
3. i flussi informativi opposti, dall'organo amministrativo all'organismo di vigilanza, in ordine a situazioni di crisi in atto per consentire di presidiare attività particolarmente esposte in tempo di crisi e consentire all'organismo preposto di orientare in modo opportuno la vigilanza;
4. gli esiti di audit specifici condotti per esempio a seguito di notifiche di procedimenti giudiziari oppure di segnalazioni di violazione al Modello dall'organismo di vigilanza verso l'organo amministrativo che possono intercettare fatti di gestione che, per la loro natura, possono rappresentare indizi di crisi;
5. le segnalazioni dei soggetti obbligati di cui all'art. 14 del CCII dall'organo amministrativo verso la vigilanza;
6. le segnalazioni dei soggetti obbligati esterni di cui all'art. 15 del CCII dall'organo amministrativo verso i soggetti obbligati di cui all'art. 14 del CCII e la vigilanza.

Nell'ambito della predisposizione del bilancio annuale, la relazione di gestione dovrà indicare l'attività svolta dall'organo amministrativo ai fini del rispetto degli adeguati assetti organizzativi anche in funzione della tempestiva rilevazione della crisi, gli eventuali casi di allerta interna ed esterna, i relativi esiti nonché la valutazione delle prospettive di continuità aziendale. Si tratta del principale flusso informativo verso i terzi che contiene in sé la garanzia per i fornitori, gli istituti bancari, i clienti, i dipendenti, in generale gli stakeholders, del livello di affidabilità dell'impresa e delle sue prospettive di effettiva continuità operativa. Per le imprese che non adottano il Decreto, dunque prive di Modello, si raccomanda la predisposizione di un Modello di prevenzione della crisi stand alone, oggetto di apposita deliberazione da parte dell'organo amministrativo, quale atto di assunzione di responsabilità verso le disposizioni del Codice. La proposta di progettazione di un Modello unico intende consentire, soprattutto nella prima fase di attuazione, di indirizzare convenientemente la materia e limitare al massimo i fenomeni riscontrati nell'applicazione del Decreto quali:

1. Inerzia organizzativa;
2. Allungamento dei tempi di attivazione delle procedure;
3. Difficoltà di ricezione delle informazioni necessarie;
4. Deriva burocratica e formale;
5. Confusione di ruolo tra soggetti diversi;
6. Conflitto di interessi dei professionisti;
7. "Crisi di rigetto" delle imprese.

L'attuazione del Modello unico secondo le specifiche progettate consentirà di sviluppare intrinseche e permanenti capacità di turnaround nella gestione del business dell'impresa, consentendo non solo opportune valutazioni economico-finanziarie e patrimoniali ai fini dell'analisi dell'andamento di gestione e del mantenimento della continuità aziendale ma anche di valutare contesti estremi tramite piani e stress test che consentano all'azienda la predisposizione di piani anticipatori di recovery in

grado di fornire coerenti e concrete risposte per prevenire la crisi, anche in chiave di correttezza comportamentale e prevenzione della commissione dei reati presupposti.

12 marzo 2021

A cura di Avv. Bruna Capparelli

prorevi auditing s.r.l.