

# IL MODELLO 231 NELLA VALUTAZIONE DELL'ADEGUATEZZA DELL'ASSETTO ORGANIZZATIVO DELL'IMPRESA

## 04. Bilancio



Il presente contributo tratta i contenuti specifici della vigilanza del Collegio sindacale sull'operato degli amministratori in assenza di condizione di equilibrio, patrimoniale o economico-finanziario, che rendano probabile la crisi d'impresa. Esplora altresì il contributo dei Modelli 231 e dell'attività dell'OdV all'esercizio della vigilanza del collegio sugli adeguati assetti.

/ Fabio CELLI \*

/ Marco MAINARDI \*\*

/ Fabrizio ROSSI \*\*\*

### I PRESIDI PER LA PREVISIONE DELLE SITUAZIONI DI CRISI

Il DLgs. 14/2019, che ha introdotto il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, oltre a riformare la precedente disciplina sulle procedure concorsuali, ha novellato l'art. 2086 c.c. (tramite aggiunta del comma 2) che impone all'imprenditore l'adozione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile<sup>1</sup>, adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa e della perdita di continuità aziendale, nonché di attivar-

si senza indugio per l'attuazione di uno degli strumenti previsti per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale. Ai sensi dell'art. 3 del DLgs. 14/2019, le misure adottate dall'imprenditore per la tempestiva rilevazione dello stato di crisi, devono consentire di:

- a. rilevare eventuali **squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- b. verificare la **sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale**

\* *Avvocato penalista*

\*\* *Professore associato di Economia Aziendale nell'Università degli Studi di Firenze*

\*\*\* *Ricercatore di Economia Aziendale nell'Università della Tuscia di Viterbo*

1 È da ritenere che l'accezione "assetto organizzativo" includa anche quello amministrativo e contabile. Gli assetti amministrativi e contabili rappresentano parti specifiche (sottosistemi) della più ampia categoria degli assetti organizzativi (in tal senso Bogarelli P., Castellano N., Fradeani A., Gaetano A., Riva P. "L'assetto organizzativo, amministrativo e contabile", in Fellegara A., Giunta F., Paolini A., Teodori C. (a cura di) "Le parole della crisi. La lettura degli aziendalisti italiani", SIDREA, Milano, 2023, p. 28.



almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4, ovvero:

- esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di

sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni;

- esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'art. 25-*novies* comma 1 CCII, e relative alle segnalazioni dei creditori pubblici qualificati, quali l'INPS, l'INAIL, l'Agenzia delle Entrate e l'Agenzia delle Entrate-Riscossione.
- Il flusso di segnalazioni è sintetizzato nella seguente tabella.

ENTE	OGGETTO E TEMPI	IMPORTI
INPS	Ritardo di oltre 90 giorni nel versamento di contributi previdenziali.	Di ammontare superiore: 1) per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30% di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000; 2) per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000.
INAIL	Esistenza di un debito per premi assicurativi scaduto da oltre 90 giorni e non versato.	Superiore all'importo di euro 5.000.
AdE	Esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche di cui all'art. 21- <i>bis</i> del DL 78/2010.	Di importo superiore a euro 5.000 e, comunque, non inferiore al 10% dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente; la segnalazione è in ogni caso inviata se il debito è superiore all'importo di euro 20.000.
AdE Riscossione	Esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre 90 giorni.	Superiori, per le imprese individuali, all'importo di euro 100.000, per le società di persone, all'importo di euro 200.000 e, per le altre società, all'importo di euro 500.000.

- c. ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la **lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico** per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'art. 13 comma 2 CCII.

pertanto agli amministratori, **a tutela della loro responsabilità rispetto ai reati commessi in liquidazione giudiziale** loro contestabili, di porre in essere azioni organizzative volte ad assicurare la **tempestiva disponibilità e attendibilità delle informazioni** descritte dall'art. 3 del DLgs. 14/2019.

Gli amministratori, per dimostrare l'adempimento del dettato normativo, sono così chiamati a formalizzare il loro impegno per la prevenzione delle situazioni di crisi, dando

## LA FORMALIZZAZIONE DEGLI ADEGUATI ASSETTI

La normativa sugli adeguati assetti<sup>2</sup> impone

2 È da ritenere che le qualificazioni contenute nelle espressioni "modelli idonei" e "adeguati assetti" siano equivalenti in quanto idoneità è sinonimo di adeguatezza. In tal senso Irrera M., Fregonara E. "I modelli di organizzazione e gestione e gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili", in Irrera M. (a cura di) "Adeguati assetti e modelli organizzativi nella corporate governance delle società di capitali", Bologna, 2016, p. 893.

evidenza delle **azioni organizzative preventive e conseguenti** al manifestarsi degli indicatori dei segnali della crisi.

Le azioni organizzative preventive degli amministratori implicano inevitabilmente la predisposizione di una **idonea documentazione interna**, anche di natura contabile, strumentale a generare le informazioni richieste dalla normativa e funzionali alla prevenzione della crisi.

Il principio generale di controllo interno sintetizzabile nell'espressione "*no document, no done*" si declina, infatti, in un rischio in capo agli amministratori legato alla mancata o non corretta – nei modi e nei tempi – raccolta, analisi, elaborazione e comunicazione delle informazioni rilevanti ai fini dell'attuazione del disposto normativo, nonché al corretto funzionamento dei controlli interni volti ad assicurarne la loro affidabilità.

Concentrandosi sulla documentazione organizzativa, possiamo osservare come l'**adeguata formalizzazione del processo di gestione delle informazioni sui segnali della crisi assuma un rilievo centrale per la qualificazione della responsabilità degli amministratori**. Di tale processo devono essere chiaramente individuati gli attori coinvolti (cioè chi all'interno dell'azienda elabora, analizza e controlla le informazioni), le modalità operative di svolgimento delle attività di elaborazione, analisi e controllo delle informazioni relative alla sussistenza nel tempo degli equilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario e di monitoraggio dei segnali della crisi (cioè chiarire attraverso quali applicativi o attività garantiscono l'elaborazione delle informazioni, quali competenze intervengono

nel processo, con che tempi si assicura la disponibilità delle informazioni, quali livelli di controllo interno<sup>3</sup> presidiano il processo).

Il **principio di proporzionalità** enunciato nell'art. 2086 c.c. stabilisce che la struttura organizzativa degli strumenti di prevenzione sia rapportata alle specifiche caratteristiche dell'impresa in termini di sistema di *governance* adottato, dimensioni e complessità dell'attività svolta, andamento e grandezze economiche, patrimoniali, finanziarie.

Ciò ovviamente si ripercuote nelle modalità di formalizzazione degli strumenti di prevenzione della crisi nella documentazione interna.

Le responsabilità e le modalità operative di svolgimento delle attività che caratterizzano gli adeguati assetti possono essere formalizzate, nelle realtà di minori dimensioni e complessità, attraverso organigrammi, mansionari, procedure, o ancora più semplicemente attraverso idonee formulazioni di contratti di servizio o di collaborazione (si pensi alla tenuta della contabilità e al controllo di gestione) atti anche a disciplinare la sistematica elaborazione e analisi di situazioni contabili periodiche, nonché di indicatori specifici.

Nelle realtà più strutturate il funzionamento del sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi, generalmente riconosciuto come elemento centrale delle responsabilità in capo agli organi della *governance*, trova il suo inquadramento metodologico nel documento *Internal Control: Integrated Framework* – cosiddetto *CoSO Report* – che da sempre fornisce il comune vocabolario sulle tematiche di controlli interni, nonché orientamenti e consigli per la loro comprensione e analisi in diversi contesti aziendali<sup>4</sup>.

---

3 Il Codice di autodisciplina diffuso da Borsa Italia, nella sua versione del 2018, § 7, Sezione commenti definiva: - i controlli di primo livello (o "di linea") quelli effettuati dai responsabili di aree operative; - i controlli "di secondo livello" quelli affidati alle funzioni aziendali chiamate a presidiare il rischio di (non) conformità, il rischio finanziario, il rischio di mercato, il rischio operativo, ecc.;- il controllo di terzo livello quello effettuato attraverso l'attività di *internal auditing*.

4 Tale modello rappresenta un riferimento culturale centrale nelle tematiche di *corporate governance* e la sua applicazione si basa sulla scalabilità delle soluzioni proposte al contesto e alle dimensioni dell'impresa. Si veda in proposito: Assirevi "Coso Framework: guida alla lettura", gennaio 2019, p. 6. La stessa Assirevi ha pubblicato nel novembre 2020 anche la monografia "ERM Framework: guida alla lettura", nella quale evidenzia come "*l'ERM incorpora alcuni concetti del controllo interno inteso come il processo messo in atto dalla società per raggiungere una ragionevole assurance che gli obiettivi aziendali verranno conseguiti. Il controllo interno supporta l'organizzazione nell'identificare e analizzare i rischi connessi al*



Nel tempo e attraverso le diverse versioni, la definizione di controllo interno è stata aggiornata e collegata a quella di gestione dei rischi aziendali. **L'attuale concezione dei controlli interni ruota attorno alla nozione di rischi aziendali, alla loro identificazione, valutazione e monitoraggio.** In tal senso infatti le norme di diritto societario, il Codice di *corporate governance* di borsa italiana, i principi di comportamento del Collegio sindacale, si riferiscono al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi come a un sistema unitario in cui la valutazione del rischio condiziona la strutturazione dei controlli interni.

Gli adempimenti per la prevenzione della crisi possono essere intesi tra quelli volti a garantire la conformità dell'attività degli amministratori alle regole di buona condotta gestoria, la cui mancata o inadeguata attuazione genera cosiddetti **rischi di compliance**.

I rischi di *compliance* fanno riferimento a fatti, eventi, comportamenti non conformi alle norme cogenti, che se accertati possono generare, per gli amministratori e per le imprese, potenziali conseguenze negative in termini di procedimenti giudiziari e/o sanzioni amministrative.

I rischi di *compliance* includono anche la potenziale commissione di reati previsti dal DLgs. 231/2001, che disciplina, appunto, la responsabilità amministrativa dell'impresa

in caso di commissione di determinati reati da parte di soggetti aziendali apicali e/o di loro riporti<sup>5</sup>. La *compliance* 231, quale attività facoltativa posta in essere dagli amministratori per la prevenzione dei reati ex DLgs. 231/2001, si esplicita attraverso l'adozione e la concreta attuazione del cosiddetto Modello 231<sup>6</sup>, su cui è chiamato a vigilare l'OdV<sup>7</sup>.

Il **Modello 231**, sottoposto all'approvazione degli amministratori, si presenta come un documento, articolato in:

- una *parte generale*, generalmente resa pubblica, che contiene, tra le altre, informazioni inerenti le caratteristiche dell'Ente, la metodologia utilizzata per la gestione dei "rischi 231", l'OdV;
- una *parte speciale*, generalmente riservata, che riepiloga gli esiti della valutazione dei rischi 231 (o come più piace dell'*assessment* 231), ovvero i reati (del catalogo 231) che in astratto possono essere commessi (reati potenziali), le aree/processi/attività aziendali nei quali tali reati possono essere commessi, i protocolli che devono essere seguiti per prevenire la commissione dei reati all'interno dell'Ente (presidi di controllo interno).

I protocolli 231 devono poi essere formalizzati e attuati, in coerenza con il sistema di deleghe e procure vigente, attraverso adeguati documenti organizzativi quali: organigrammi,

---

*raggiungimento di quegli obiettivi e di come gestirli. Consente al management di restare focalizzato sul business e conseguire gli obiettivi rimanendo compliant alle leggi e regolamenti di riferimento". Assirevi si raccomanda di considerare l'Internal Control - Integrated Framework come parte applicativa dell'ERM Framework.*

- 5 Alla data del presente il DLgs. 231/2001 accoglie 28 categorie di reato. Fonte AODV - Decreto Legislativo n. 231/2001 Catalogo reati presupposto, agg. al 10.10.2023 (ultimo provvedimento inserito: L. 9.10.2023 n. 137).
- 6 L'art. 6 co. 2 del DLgs. 231/2001 individua le caratteristiche minime che il modello di organizzazione, gestione e controllo (o "Modello 231") ovvero: a) individuare le attività nel cui ambito possono essere potenzialmente commessi reati; b) prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'Ente in relazione ai potenziali reati da prevenire; c) individuare le modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee a impedire la commissione dei potenziali reati; d) prevedere obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli; e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate nel Modello.
- 7 Le "Linee guida per la costruzione dei modelli di organizzazione, gestione e controllo", emesse da Confindustria nel giugno 2021, al § 2.2., così schematizzano le attività che l'Organismo di vigilanza (o "OdV") è chiamato ad assolvere ai sensi degli artt. 6 e 7 del decreto 231: (i) vigilanza sull'effettività del modello, cioè sulla coerenza tra i comportamenti concreti e il modello istituito; esame dell'adeguatezza del modello, ossia della sua reale - non già meramente formale - capacità di prevenire i comportamenti vietati; (ii) analisi circa il mantenimento nel tempo dei requisiti di solidità e funzionalità del modello; (iii) cura del necessario aggiornamento in senso dinamico del modello, nell'ipotesi in cui le analisi operate rendano necessario effettuare correzioni e adeguamenti.

mansionari, *policy*, codici di comportamento, procedure, istruzioni, manuali. La conoscenza dei contenuti del Modello 231, e dei documenti organizzativi nei quali sono formalizzati i protocolli di prevenzione dei reati, deve essere assicurata da idonei processi di comunicazione e formazione rivolti a tutti coloro che, a diverso livello, sono coinvolti nella gestione dei processi sensibili.

I reati fallimentari (ora "reati commessi in liquidazione giudiziale"), si ricorda, non sono reati presupposto della responsabilità amministrativa degli enti ai sensi del DLgs. 231/2001, tuttavia l'Associazione dei Componenti degli Organismi di Vigilanza ex DLgs. 231/2001 e il Consiglio nazionale dei Dottori commercialisti e degli Esperti contabili, riconoscono l'esistenza di una **relazione tra il DLgs. 231/2001 e il DLgs. 14/2019**<sup>8</sup>. In particolare viene riconosciuta la loro assonanza in relazione ai seguenti aspetti:

- l'adozione e **attuazione** del Modello 231, così come gli adeguati assetti di prevenzione delle crisi, spetta all'**organo amministrativo**;
- gli adeguati assetti e il Modello 231, si basano entrambi sulla **valutazione del rischio**, sull'attuazione dei relativi controlli preventivi e del loro costante monitoraggio, come condizione essenziale di validità delle scelte di gestione. La crisi d'impresa è intesa come un rischio potenziale dell'attività aziendale, così come lo è la commissione di un reato previsto dal DLgs. 231/2001. Rischi questi che gli amministratori sono tenuti a prevedere e gestire in modo adeguato nell'ambito della gestione ordinaria d'impresa;
- la **vigilanza** sugli adempimenti degli adeguati aspetti spetta al Collegio sindacale, mentre la vigilanza sul funzionamento del Modello 231 spetta all'OdV, funzione tuttavia che, ai sensi dell'art. 6 comma 4-*bis*

del DLgs. 231/2001 può essere svolta anche dal collegio stesso.

Ciò detto, è evidente come il Modello 231 e gli assetti organizzativi abbiano un raggio di azione diverso. Infatti sebbene in entrambi i casi si sia di fronte a una proceduralizzazione dell'attività di impresa, l'area operativa dei Modelli 231 risulta decisamente più circoscritta in quanto confinata alla gestione dei soli rischi dipendenti dai reati individuati dal legislatore<sup>9</sup>. Quindi per il Modello 231 non assume rilevanza ogni diverso rischio che non sia compreso nell'elenco tassativo dei cosiddetti reati presupposto, diversamente gli assetti organizzativi investono potenzialmente l'universo dei rischi aziendali.

Pur marcando questa fondamentale differenza, gli adeguati assetti organizzativi per la prevenzione della crisi possono trovare nel Modello 231 un riferimento e una possibile base di partenza per la propria formalizzazione. Potrebbero, infatti essere **integrate le procedure aziendali** redatte in ottica 231 per formalizzare le attività qualificanti del processo di gestione delle informazioni sui segnali della crisi.

La documentazione attuativa del Modello 231 potrebbe così delineare la risposta organizzativa alle disposizioni di cui all'art. 2086 comma 2 c.c., o comunque rappresentare un utile ed efficace elemento di supporto.

Allo stesso tempo la definizione e formalizzazione degli adempimenti richiesti dall'art. 3 del DLgs. 14/2019 può rafforzare i presidi previsti dal Modello 231 con riferimento alla potenziale commissione di reati societari (quali a titolo non esaustivo: false comunicazioni sociali di cui all'art. 2621 c.c., impedito controllo di cui all'art. 2625 c.c., ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità pubbliche di vigilanza di cui all'art. 2638 c.c.) o di reati tributari (quali a titolo non esaustivo: omesso versamento IVA di cui all'art. 10-*ter* del DLgs. 74/2000, omesso versamento di ritenute certi-

8 Cfr. AODV "Le verifiche dell'OdV: programmazione svolgimento", luglio 2023, § 5.3 "La relazione tra il DLgs. 231/2001 e il DLgs. 14/2019"; Documento di ricerca CNDCEC-FNC 7.7.2023 "Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici", § 8.

9 Cfr. Irrera M., Fregonara E. cit., p. 897.



ficato di cui all'art. 10-*bis* del DLgs. 74/2000). In tal senso la professione evidenzia come **la mancata adozione di strumenti idonei a segnalare l'emersione dello stato di crisi dell'azienda può costituire un fattore di agevolazione della commissione di reati previsti anche dal catalogo 231**<sup>10</sup>.

Il DLgs. 14/2019, potremmo dire, richiede di documentare e valorizzare la capacità di organizzazione dell'impresa in un'ottica di prevenzione delle situazioni di crisi, rafforzando indirettamente la portata del Modello 231 nel sistema di *governance* aziendale. Ciò detto allora anche l'OdV può rivestire un ruolo nel contesto della prevenzione della crisi d'impresa.

## UN APPROCCIO DI COMPLIANCE INTEGRATA

In relazione a quanto sinora detto, nelle realtà più strutturate, è auspicabile perseguire un approccio integrato alla gestione dei rischi di conformità (o più sinteticamente un **approccio di compliance integrata**), finalizzato cioè ad assicurare sia idonee sinergie tra i diversi adempimenti normativi cogenti, sia idonei flussi informativi tra i diversi attori del sistema di controllo interno (amministratori, funzioni di controllo interno dedicate, OdV, Collegio sindacale).

Tale approccio è ben noto nell'attuazione dei Modelli 231. Nel tempo, infatti, diverse normative hanno assunto rilievo nel sistema di cui al DLgs. 231/2001 (la gestione delle tematiche sulla salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, la gestione ambientale, la lotta alla corruzione, l'antiriciclaggio, gli adempimenti societari e tributari, la gestione della *privacy* e salvaguardia dei dati aziendali) rendendo necessario per le aziende sviluppare un approccio integrato per migliorare l'efficacia dei modelli.

Tale approccio si manifesta quando in una organizzazione convivono, oltre ai documenti caratterizzanti la *compliance* 231, anche altri sistemi di prevenzione e gestione di rischi (ISO 45001, ISO 14001, ISO 27001, ISO 37001). Circostanza questa, visto il comune ambito di individuazione e valutazione dei rischi, che rende opportuno generare **idonee sinergie operative e flussi informativi** tra le figure organizzative responsabili della gestione del sistema, gli *audit* di sistema (di prima, seconda e terza parte<sup>11</sup>) e l'OdV<sup>12</sup>.

Quando questi sistemi sono *certificati*, l'interazione si amplia, infatti, anche ai flussi derivanti dagli *audit* di mantenimento o rinnovo delle certificazioni da parte degli enti accreditati<sup>13</sup>. Nel recente *position paper* AODV<sup>14</sup> viene ribadito come il Modello 231 si innesta in realtà dove sono già presenti altri sistemi di preven-

10 Cfr. Documento di ricerca CNDCEC-FNC 7.7.2023 cit., p. 28.

11 In sintesi possiamo ricordare che, nell'ambito dei sistemi di gestione della qualità: - *audit* di prima parte è un'attività di monitoraggio effettuata dall'azienda stessa, attraverso il proprio personale interno, formato per lo scopo, o con l'aiuto di un consulente esterno; - *audit* di seconda parte, è quello derivante dallo svolgimento di verifiche da parte di un *partner* in affari; - *audit* di terza parte, è dato dall'insieme delle verifiche di certificazione condotte da un organismo di certificazione indipendente e accreditato.

12 È noto che i sistemi di certificazione hanno una funzione diversa dai Modelli 231 e l'adozione di un sistema certificato di gestione aziendale non mette certo al riparo da una valutazione di inidoneità del Modello 231 adottato. Tuttavia implementare un sistema certificato di misure organizzative e preventive è segno di un'inclinazione dell'ente alla cultura del rispetto delle regole. In questo senso, per migliorare l'efficienza dei Modelli 231, è importante valorizzare la sinergia con la documentazione (articolata di solito in manuali interni, procedure, istruzioni operative e registrazioni) dei sistemi aziendali. Cfr. Linee guida Confindustria cit., § 3.1.3.

13 In tal senso la partecipazione dell'OdV alle riunioni di apertura e di chiusura degli *audit* di parte terza sul sistema rappresenta un esempio di tale interazione, che consente di individuare carenze e spunti di miglioramento dei presidi 231 su determinati reati presupposto.

14 Cfr. *Position Paper* AODV "Lo svolgimento delle verifiche sulle Aree a Rischio", § 4.3, pubblicato in versione definitiva a luglio 2023. Si fa in questo caso riferimento a "sistemi di gestione aziendali in materia di salute e sicurezza sul lavoro (ISO 45001 o Linee Guida UNI-INAIL), di sicurezza informatica (ISO 27001), in materia ambientale (EMAS o ISO 14001), ISO 37001 Sistemi di gestione per la prevenzione della corruzione. [...]". Il documento evidenzia inoltre come con "riferimento alle modalità di svolgimento delle attività di verifica sulle singole Aree a Rischio, l'OdV può trarre ispirazione dai riferimenti metodologici utilizzati nello svolgimento di attività assimilabili, quali, a esempio, gli Standard internazionali per la professionale dell'*Internal Auditing*, gli *International Standards on Auditing (ISA)* relativi alle attività di revisione esterna o ancora le indicazioni definite per professionalità affini e/o di Organi di Controllo (ad esempio i principi di comportamento stabiliti per il Collegio sindacale)".

zione e gestione di rischi e sebbene questi abbiano funzioni diverse dai modelli previsti dal DLgs. 231/2001, è importante tuttavia valorizzarne gli elementi sinergici.

Un **approccio integrato** si realizza anche attraverso l'utilizzo di **procedure aziendali** che seppur redatte per le esigenze proprie del sistema di gestione adottato, possono accogliere anche protocolli 231, evitando così, laddove possibile, inutili duplicazioni di documenti, nemiche della efficace comunicazione e facile preda di una eccessiva burocratizzazione dei processi aziendali.

La redazione e l'aggiornamento di procedure integrate, oltre a dare evidenza dell'azione organizzativa, orienta a una disciplina efficiente delle operazioni e dei controlli, tale cioè da non generare mancanza di

presidi, carenze o duplicazioni di ruoli e/o competenze, ritardi nella gestione delle azioni correttive.

In prima analisi possiamo allora affermare che la responsabilità in capo agli amministratori in merito agli adeguati assetti per la prevenzione della crisi d'impresa può essere gestita attraverso la formalizzazione/integrazione di procedure aziendali che dovranno accogliere le modalità operative di adempimento degli obblighi normativi imposti dall'art. 3 del DLgs. 14/2019. A titolo esemplificativo si riportano di seguito alcune possibili integrazioni che potrebbero essere apportate alle procedure aziendali (già) predisposte per la disciplina di quei processi sensibili del Modello 231 da cui è ragionevole ipotizzare possano emergere elementi utili anche per la prevenzione delle situazioni di crisi.

RIF.	NUOVO PRESIDIO DI CONTROLLO INTERNO	PROCESSO SENSIBILE 231	PROCEDURE AZIENDALI	INTEGRAZIONI ALLE PROCEDURE AZIENDALI CHE ACCOLGONO I PRESIDII 231
Art. 3 co. 3 lett. a) CCII	Monitoraggio di eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario	Controllo di gestione	Tenuta della contabilità e <i>report</i> contabili  Controllo di gestione	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrare allo SCOPO DELLA PROCEDURA la prevenzione delle situazioni di crisi oppure garantire adeguati assetti organizzativi anche per la prevenzione delle situazioni di crisi.</li> <li>- Integrare i RIFERIMENTI NORMATIVI con il DLgs. 14/2019 art. 3 co. 3 lett. a).</li> <li>- Identificare chiaramente il RESPONSABILE della produzione dei report periodici (o del processo di <i>continuous monitoring</i>).</li> <li>- Assicurare una chiara descrizione delle MODALITÀ OPERATIVE di raccolta e elaborazione dati anche in termini di tempistica.</li> <li>- Identificare funzionalità del sistema informativo utilizzato.</li> <li>- Prevedere idonei FLUSSI INFORMATIVI verso: AD, organo di controllo, OdV.</li> </ul>
Art. 3 co. 3 lett. b) CCII	Verifica della sostenibilità dei debiti e delle prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al co. 4	<i>Cash management</i>  Pianificazione fiscale	Gestione della tesoreria  Gestione degli adempimenti fiscali	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Integrare allo SCOPO DELLA PROCEDURA la prevenzione delle situazioni di crisi, oppure garantire adeguati assetti organizzativi anche per la prevenzione delle situazioni di crisi.</li> <li>- Integrare i RIFERIMENTI NORMATIVI con il DLgs. 14/2019 art. 3 co. 3 lett. b).</li> <li>- Identificare chiaramente il RESPONSABILE della pianificazione finanziaria (<i>cash manager</i>).</li> <li>- Assicurare una chiara descrizione delle MODALITÀ OPERATIVE di gestione della pianificazione finanziaria (sistema di <i>budget</i>, preconsuntivi, analisi degli scostamenti, <i>tax planning</i>).</li> <li>- Identificare funzionalità del sistema informativo utilizzato.</li> <li>- Prevedere idonei FLUSSI INFORMATIVI verso: AD, organo di controllo, OdV.</li> </ul>



L'eventuale **attuazione dell'approccio integrato** per la formalizzazione degli adempimenti richiesti dal DLgs 14/2019 e il Modello 231 rientra tra i compiti che l'art. 2381 c.c. affida agli **organi delegati**. Questi ultimi sono chiamati a curare l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, in modo tale da renderlo adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa. Sono, inoltre, tenuti a riferire al Consiglio di Amministrazione e al Collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate.

Gli stessi organi delegati sono responsabili di favorire l'attuazione di idonei meccanismi di coordinamento e collaborazione tra i principali soggetti aziendali coinvolti, ciascuno per le proprie competenze e ambiti di attività, nelle verifiche di conformità: responsabile della *funzione compliance* e *internal auditing* (laddove esistenti), OdV e Collegio sindacale.

Il tema della gestione integrata dei rischi viene trattato da Confindustria in modo esplicito poiché, nel corso degli ultimi anni, il focus sulla *compliance* si sta dimostrando sempre più stringente e articolato, rendendo complesse e onerose le attività per la gestione dei rischi di conformità<sup>15</sup>.

Ovviamente **alla responsabilità di gestione**

**in capo agli amministratori si affianca la responsabilità di vigilanza dell'organo di controllo** sull'operato degli amministratori, anche con riferimento agli adempimenti propri dei cosiddetti "adeguati assetti"<sup>16</sup>.

Per chiarire il contenuto di tale vigilanza ci aiutano le Norme di comportamento del Collegio sindacale che, in merito alla vigilanza dell'organo di controllo, individuano l'**assetto organizzativo** delle imprese nel complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità. Questo viene solitamente formalizzato attraverso organigrammi e funzionigrammi, nonché attraverso idonee procedure organizzative. Gli esempi forniti dal documento chiariscono poi i contenuti delle verifiche del collegio finalizzate a valutarne l'adeguatezza, ovvero se presenta una struttura compatibile alle dimensioni della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e possa quindi consentire agli amministratori preposti una sollecita adozione delle misure più idonee alla sua rilevazione e alla sua composizione<sup>17</sup>.

Con riferimento invece alla vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del **sistema amministrativo-contabile**, le Norme di comportamento stabiliscono che tale sistema può definirsi come l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la com-

---

15 Le Linee guida Confindustria cit., così recitano: "La gestione dei numerosi obblighi di compliance [...] può risultare connotata da una pluralità di processi, informazioni potenzialmente incoerenti, controlli potenzialmente non ottimizzati, con conseguente ridondanza nelle attività. [...] Una compliance integrata potrebbe permettere invece agli Enti di: razionalizzare le attività (in termini di risorse, persone, sistemi, ecc.); migliorare l'efficacia ed efficienza delle attività di compliance; facilitare la condivisione delle informazioni attraverso una visione integrata delle diverse esigenze di compliance, anche attraverso l'esecuzione di risk assessment congiunti, e la manutenzione periodica dei programmi di compliance [...]. In quest'ottica, un approccio integrato dovrebbe, quindi, contemplare procedure comuni che garantiscano efficienza e snellezza e che non generino sovrapposizione di ruoli (o mancanza di presidi), duplicazioni di verifiche e di azioni correttive, in termini più ampi, di conformità rispetto alla copiosa normativa di riferimento, laddove tali ruoli rispettivamente incidano e insistano sui medesimi processi".

16 Per la qualificazione, in termini di adeguatezza, degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, si veda: Documento di ricerca CNDCEC-FNC 7.7.2023, § 2 "Una definizione di assetti: le Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate del 2021".

17 Tra i requisiti individuati dalla professione per definire un assetto organizzativo adeguato viene individuata anche l'esistenza e l'aggiornamento di direttive e di procedure interne e l'efficacia dei flussi informativi generati. Rif. CNDCEC "Norme di comportamento del Collegio Sindacale di Società non quotate" (versione aggiornata a gennaio 2021), § 3.5.

pletezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa. Questo risulta **adeguato** se permette:

- la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;
- la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio<sup>18</sup>.

L'attività di vigilanza del Collegio sindacale si concentra pertanto anche sull'**adeguatezza delle procedure aziendali**, che rappresentano un elemento qualificante dell'assetto organizzativo aziendale.

L'adeguatezza delle procedure, ponderata secondo le dimensioni e la complessità dell'azienda, può essere valutata in relazione sia agli **aspetti formali**, (cioè rispondere a domande come: "Quali processi aziendali è opportuno siano formalizzati in documenti organizzativi?" Oppure: "La procedura contiene tutte le informazioni necessarie in termini di finalità, responsabilità, modalità operative?" Oppure: "La procedura è aggiornata con i cambiamenti normativi e/o organizzativi intervenuti?"), che agli **aspetti sostanziali** (cioè rispondere a quesiti come: "La procedura è effettivamente rispettata?" Oppure: "La procedura può essere migliorata?").

Tali domande sono quelle che si pone anche l'OdV, nella verifica dei protocolli relativi ai processi sensibili alla commissione dei reati presupposto della 231.

Come ben si comprende la risposta a tali domande, al crescere delle dimensioni e della complessità delle organizzazioni, non può prescindere dall'attività continua e dal flusso informativo, a evento o periodico, proveniente dalle funzioni di controllo interno (di primo, secondo e terzo livello).

## IL RUOLO DELL'ODV RUOLO NEL CONTESTO DELLA PREVENZIONE DELLA CRISI D'IMPRESA

Al fine di rafforzare la logica dell'approccio integrato, si ricorda come, nel caso in cui la funzione di Organismo di vigilanza non sia affidata al Collegio sindacale, quest'ultimo, nell'esercizio dell'attività di vigilanza ex 2403 c.c., è chiamato ad acquisire dall'OdV incaricato, informazioni utili a comprendere le modalità attuative della *compliance* 231, quali: l'autonomia dell'OdV, la metodologia di *risk assessment* seguita dalla società per la prioritizzazione dei rischi 231, la formalizzazione dei protocolli preventivi, gli esiti delle verifiche condotte dall'OdV nell'esercizio della sua attività di vigilanza, lo stato di aggiornamento di tutti i documenti relativi alla *compliance* 231 (codice Etico, Modello 231, procedure collegate ai processi sensibili).

La valutazione dell'adeguatezza degli assetti organizzativi, anche nell'ottica di prevenzione della crisi, non può infatti prescindere dal verificare (anche) le misure organizzative volte a monitorare il rischio di commissione di eventuali reati presupposto e a ridurre tale rischio entro margini accettabili. Ciò anche in ragione del fatto che la severità del sistema sanzionatorio previsto dal DLgs. 231/2001, potrebbe anche compromettere le prospettive di continuità aziendale<sup>19</sup>.

L'integrazione delle modalità operative di adempimento degli obblighi normativi imposti dall'art. 3 del DLgs. 14/2019 nell'ambito delle procedure aziendali che disciplinano i processi sensibili 231, come nell'esempio descritto in precedenza, arricchisce lo **scambio informativo tra organi di controllo e organismo di vigilanza** che, pur nei rispettivi campi di azione e con le rispettive responsabilità, trovano, nelle procedure aziendali, il comune campo di azione delle proprie verifiche.

18 In proposito: Norme di comportamento del Collegio sindacale cit., § 3.7.

19 In proposito: Norme di comportamento del Collegio sindacale cit., § 5.5.



Non vi è dubbio che, in situazioni di assenza di crisi, alla seguente domanda formulata agli amministratori: "Cosa state facendo per gli adempimenti previsti dal DLgs. 14/2019?" Una risposta ragionevole possa essere: "Stiamo o abbiamo aggiornato le nostre procedure, le abbiamo condivise con i soggetti incaricati e abbiamo approntato un adeguato sistema di controllo interno a presidio del loro rispetto". È sul riscontro di tali asserzioni che si muove la vigilanza del collegio e, per quanto rilevante ai fini 231, dell'OdV.

Al riguardo vi è anche chi sostiene che l'Organismo di vigilanza, nell'esercizio delle funzioni di cui all'art. 6 DLgs. 231/2001, non può esimersi dal verificare quali siano le soluzioni organizzative che l'azienda ha adottato per rispondere ai dettami di cui agli artt. 2086 c.c. e 3 e 4 CCII e che, di contro, non può riscontrarsi correttezza degli assetti se non è presente un adeguato modello organizzativo ex DLgs. 231/2001<sup>20</sup>.

Tale approdo, ancorché muova da una considerazione di fondo condivisibile e cioè che possa realizzarsi una reciproca e positiva interazione fra Modelli 231 e struttura di prevenzione della crisi d'impresa ex DLgs. 14/2019, pare eccessivamente rigido nella misura in cui, da un lato, estende in termini di obbligatorietà l'attività dell'OdV oltre il perimetro di azione chiaramente delineato dalla normativa di riferimento<sup>21</sup> e, dall'altro, esclude addirittura che in assenza di un modello organizzativo 231 possa pervenirsi a un giudizio positivo in ordine alla sussistenza di adeguati assetti organizzativi, così limitando pericolosamente la possibilità dell'imprenditore di provare liberamente di aver adempiuto agli obblighi previsti dal DLgs. 14/2019.

Pare invece più ragionevole prospettare che

l'interazione fra Modelli 231 e adeguati assetti organizzativi si traduca in una fattiva e positiva collaborazione fra il Collegio sindacale e l'OdV nella convinzione che gli adeguati assetti organizzativi trovano nel Modello 231 un riferimento e una solida base di partenza per la propria strutturazione e che, viceversa, il Modello 231 trova negli adeguati assetti un rafforzamento.

In conclusione il Collegio sindacale, nell'esercizio del dovere di vigilanza che gli compete e nel rispetto dell'indipendenza dell'OdV, potrebbe **concordare e condividere** con quest'ultimo, **un programma di vigilanza, che includa anche verifiche formali e sostanziali sulle procedure aziendali** (come integrate nei termini sopra descritti) **afferenti a quei processi sensibili ex DLgs. 231/2001 che interferiscono, anche indirettamente, con il processo di gestione delle informazioni sui segnali della crisi.**

---

## CONCLUSIONI

Alla fine di questa breve disamina possiamo rispondere ai dubbi evidenziati in precedenza. "È necessario **formalizzare le misure** che deve adottare l'imprenditore per la tempestiva rilevazione dello stato di crisi previste dall'art. 3 del DLgs. 14/2019?"

La risposta, in un'ottica cautelativa, non può che essere **affermativa**, anche se la modalità di documentazione della presenza nell'organizzazione dei presidi richiesti dalla norma risente ovviamente delle dimensioni e complessità dell'attività svolta. In tal senso chiari contratti di servizio a professionisti esterni (per le realtà meno complesse) e procedure aziendali possono essere una prima risposta

---

20 Cfr. Aschieri E. "Interferenze fra d.lgs. 231/2001 e legge fallimentare (prima del Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza)", in "Il 231 nella dottrina e nella giurisprudenza", Commentario diretto da Levis M., Perini A., Bologna, 2021, p. 135.

21 Non sembra irragionevole ipotizzare, seppur potrebbe apparire tesi audace, che laddove si intenda attribuire all'OdV un ruolo di diretta vigilanza (anche) sugli adeguati assetti organizzativi ex DLgs. 14/2019, proprio in ragione del fatto che tale attività non rientra fra le funzioni proprie di tale Organismo ai sensi del DLgs. 231/2001, sia necessario passare attraverso il conferimento di un formale, espresso e aggiuntivo incarico da parte del vertice aziendale al/ai componente/i dell'OdV, con tutto ciò che ne consegue in termini contrattuali e di assunzione delle correlate responsabilità.

agli adempimenti in capo agli amministratori. "È opportuno **integrare le procedure** che disciplinano i processi sensibili 231 con le misure che deve adottare l'imprenditore per la tempestiva rilevazione dello stato di crisi previste dall'art. 3 del DLgs. 14/2019?"

Preso atto degli orientamenti emersi dalla più accreditata prassi professionale, che fortemente suggeriscono **approcci di compliance integrata**, pare opportuno per le aziende che si siano dotate del Modello 231 procedere all'integrazione delle misure di prevenzione della crisi nel Modello 231, rafforzando così i controlli specifici su alcune aree di reato (societario e tributario) e integrando le procedure che disciplinano i relativi processi sensibili (nel caso da noi presentato, a titolo esemplificativo, il controllo di gestione e la gestione della tesoreria).

"Chi è opportuno che proponga questo approccio integrato?"

Il **Consiglio di Amministrazione** è responsabile, ai sensi dell'art. 2381 c.c., della valutazione degli adeguati assetti, anche per la prevenzione della crisi. Tale linea di indirizzo e conseguente valutazione di adeguatezza è opportuno sia periodicamente formalizzata nei verbali dell'organo in occasione della presentazione dello stato dell'arte del sistema dei controlli interni e gestione dei rischi dell'impresa. Vale qui solo la pena accennare che l'occasione della presentazione al CdA delle relazioni (anche semestrali) dell'OdV, può essere anche una opportuna sede di presentazione, da parte degli organi delegati, dello stato di attuazione del sistema di prevenzione della crisi d'impresa. Ciò in una logica di ottimizzazione di gestione delle informazioni per il vertice aziendale.

"Qual è il contributo dei Modelli 231 e dell'at-

tività dell'OdV all'esercizio della vigilanza del Collegio sindacale sugli adeguati assetti?"

Le disposizioni del Modello e la vigilanza dell'OdV possono rivelarsi strumento utile, ancorché non esclusivo, per la rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale.

Sebbene non pare potersi prospettare una automatica estensione degli obblighi dell'OdV tale da ricomprendere anche la costante vigilanza sulle soluzioni organizzative adottate dalle società in ottemperanza alle previsioni di cui agli artt. 2086 c.c. e 3 e 4 del DLgs. 14/2019, pare tuttavia limitativo affermare che il contributo della *compliance* 231 si esaurisca nella sola intercettazione dei rischi di commissione reati (rientranti nel catalogo 231) dai quali potrebbero conseguire sanzioni che possono pregiudicare la continuità aziendale, favorendone così una gestione consapevole a tutti i livelli della *governance*.

L'utilizzo di un approccio di *compliance* integrato, teso ad accogliere i presidi ex art. 3 comma 3 lett. a) e b) CCII nell'ambito dei protocolli 231 e nelle relative procedure che li disciplinano, può generare l'attivazione di **verifiche congiunte e condivise da parte del Collegio sindacale e dell'ODV oggetto di informative periodiche all'organo amministrativo**.

L'autorevolezza del Collegio sindacale nella *governance* aziendale e il suo ampio campo di azione sugli assetti organizzativi, unita alla professionalità e alla capacità di intervento dell'OdV su tematiche specifiche (attraverso anche un *budget* autonomo), possono supportare gli amministratori a individuare gli strumenti organizzativi idonei per agire tempestivamente e in modo adeguatamente informato.