

La rilettura del Codice della Crisi secondo i postulati dell'economia aziendale e del CoSO Report

Prof.ssa ROBERTA PROVASI

ABSTRACT: (THE CRISIS CODE'S REINTERPRETATION ACCORDING TO THE POSTULATES OF BUSINESS ADMINISTRATION AND THE CoSO REPORT) *"In recent years, in Italy, the concept of timeliness in the detection of business crises has acquired ever greater importance, thanks also to the renewed discipline introduced, with the publication in 2019, of the Crisis and Insolvency Code. The new regulatory framework focuses on the importance of business management which must be implemented by the entrepreneur through an adequate administrative structure and early warning system indicators. To this end, relevant for the new approach, the obligation for all companies, including small Italian businesses, to introduce organizational, administrative and accounting structures suitable for effective and efficient management of the company. Particularly the legislator emphasizes the central role that must be played by the internal control system as a structure responsible for promptly capture signals of any imbalances in company management. This research aims, through a comparative approach, to demonstrate that the new regulatory provisions represent a contextualization of both themes already explored and shared by business economics scholars, of which numerous evidence can be found in the literature, and provisions contained in the frameworks relating to the standards for implementing the internal control systems envisaged by the CoSo Report. The legislator highlighted that the new Crisis and Insolvency Code is inspired by the classic business economics postulates referred to the organizational models, planning and control systems, risk management. Similarly, are evident references to the guidelines developed by the CoSo report frameworks for the implementation of the internal control system to protect adequate organizational models and risk management processes. From a comparative perspective, the research investigates the correlations between the elements of the internal control system provided for by international standards with the components of the organizational, administrative and accounting, structures suggested by the Code. In conclusion, the research demonstrates, also with the analysis of a case study, how the main innovations introduced by the Code, even and above all for those of smaller size, in equipping themselves with adequate organizational structures, implemented according to the principles of business economics, represent a further evolution and strengthening of the systemic and economic-unitary vision of the company consolidated for a long time by the most accredited economic-business doctrine. This study, however suffers some limitations that should be considered when interpreting the suggestions developed. Firstly because from comparisons carried out with other studies there are no similar ones, therefore the research provides an original and innovative interpretation of the new regulatory system established for Italian companies.*

KEYWORDS: *Internal Auditing, CoSo Report, Insolvency Crisis Code*
DOI: 10.17408/RIRE.ARP050607082024 - ISSN: 1593-9154
Ricevuto: 01-08-2024 - Accettato: 01-10-2024

1. Introduzione

Il Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza (CCII), introdotto con Decreto Legislativo n. 14 del 12 gennaio 2019, costituisce il nuovo corpus normativo a supporto dell'imprenditore che si trova in situazione di crisi. Il nuovo codice ha cambiato impostazione in modo radicale (D'ATTORE, 2022, pag. 83), e coerentemente con le best practice internazionali, ha introdotto nuovi strumenti, di cui le imprese devono dotarsi, per poter fronteggiare tempestivamente la crisi d'impresa e precisamente:

- 1) *Adeguati Assetti.* L'articolo 375 del nuovo Testo integra l'articolo 2086 del Codice civile con un secondo comma che dispone l'obbligo per l'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva "di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione

e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale?

- 2) *Un sistema di indicatori.* Sulla scia delle normative in materia di crisi d'impresa di alcuni paesi comunitari, lo stesso Codice predispone l'introduzione degli indicatori della crisi che ai sensi dell'art. 13 devono essere in grado di:
- *captare "gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività";*
 - *dare "evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi".*

Non vi è alcun dubbio che il legislatore con tali disposizioni codifica alcuni strumenti operativi elaborati dalla scienza aziendalistica statuendo i controlli aziendali, di cui in particolare il controllo di gestione, come attività per la conduzione dell'impresa di uso obbligatorio da parte di tutti gli imprenditori.

L'elemento qualificante della prima parte del nuovo impianto normativo è di fatti proprio l'attenzione posta alla gestione dell'impresa sancendo le responsabilità dell'imprenditore di adempiere alle sue funzioni attraverso una adeguata struttura societaria. A tal fine, fondamentale per il cambio di prospettiva delineata dalla nuova normativa, la necessità di approntare un assetto organizzativo tale da poter svolgere l'attività d'impresa sotto un sistema di controlli idonei ad una corretta, efficace ed efficiente gestione dell'impresa. Il legislatore in tale ottica si è riferito al concetto di azienda composta da un insieme di persone, di beni e di risorse costituenti fattori produttivi a cui l'imprenditore conferisce un sistema di relazioni e legami funzionali che rappresentano parte essenziale dell'assetto organizzativo (MARCHI e PAOLONI, 2018 pag. 87). Ruolo e responsabilità dell'imprenditore sono la scelta in termini quantitativi e qualitativi dei fattori produttivi necessari al funzionamento dell'azienda e la loro coordinazione nel "modo economico più conveniente" (AMADUZZI, 1969 pag. 36). È la direzione aziendale (management) che realizza il processo sinergico dell'organizzazione, fondamento del vincolo funzionale che lega i fattori e le risorse produttive e all'interno del quale l'azienda trova il proprio "equilibrio dinamico". Ed è proprio il venire meno di tale equilibrio che può generare la crisi dell'impresa. Tema quest'ultimo anch'esso molto indagato dagli studiosi addivenendo al concetto che lo stato di crisi è riconducibile ad una "variegata casistica di situazioni di deterioramento di variabili qualitative e quantitative afferenti al complesso aziendale e capaci di produrre squilibri di natura economica, finanziaria e patrimoniale" (FELLEGGARA et altri, 2023 pag. 91).

Concetti a cui il legislatore si è ispirato per introdurre per la prima volta nel nostro ordinamento la definizione giuridica di crisi d'impresa, statuendo alcuni temi fondamentali dell'economia aziendale e della programmazione e controllo di gestione in uno strumento legislativo.

Alla luce di quanto sopra esposto, risulta evidente che alcuni illustri studiosi di Economia Aziendale siano stati dei precursori, soffermandosi con attenzione su diverse problematiche, che oggi vengono ricondotte all'interno del più ampio tema della "crisi d'impresa". L'interesse della dottrina economico-aziendale (ONIDA 1984, DEZZANI 1971, FERRERO 1968) per i rischi d'impresa si evince dalle numerose classificazioni proposte negli anni nonché dai tanti contributi sviluppati, per lo più nell'ambito della strategia aziendale

(BRUSA 2011 pag. 118, KAPLAN 2009 pag. 5) finalizzati ad individuare gli idonei strumenti per fronteggiare gli stessi rischi. In particolare, negli anni si è consolidato l'approccio secondo cui un adeguato sistema di *risk management* orientato all'identificazione e al puntuale monitoraggio delle incertezze consente di evitare il dissesto aziendale (DI LAZZARO 1990 pag. 108, CAVALIERI 2008 pag. 258). A livello internazionale tale modalità di gestione dei rischi acquisisce la denominazione di *Enterprise Risk Management* (ERM), (DIONNE 2013, pag. 148) che si declina nello sviluppo di specifiche tecniche di gestione dei rischi, promosso fin da subito dalla *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission* (CoSo, 2004).

Con l'intensificarsi del fenomeno dell'internazionalizzazione dell'economia, nonché con l'accentuarsi dell'importanza assunta dalle operazioni finanziarie, l'ERM evolve verso una visione più sistemica della gestione dei rischi aziendali (DELOACH, 2000 pag. 8).

A livello internazionale, l'importanza di dotarsi di un sistema integrato di gestione dei rischi è stata ampiamente sottolineata sia da un punto di vista normativo che dalla dottrina, con una proliferazione di studi volti ad indagare sia a livello teorico che mediante analisi empiriche, le relazioni intercorrenti fra performance aziendali e implementazione dell'ERM. La letteratura ha sottolineato come l'ERM possa offrire alla società un approccio più sistematico e coerente con la gestione dei rischi idoneo soprattutto a ridurre i rischi di default e fallimento (GORDON 2009, pag. 302; ARENA et altri, 2010, pag. 660).

A ben guardare un impulso deciso verso questa direzione è derivato dai numerosi dissesti finanziari di gruppi aziendali che si sono susseguiti negli anni e che hanno determinato, in primis, sul piano legislativo, l'introduzione di normative a supporto dell'implementazione di sistemi di controllo interni a presidio degli adeguati modelli organizzativi nonché dei processi di gestione dei rischi finalizzati al monitoraggio continuo del perseguimento degli obiettivi aziendali.

Muovendo da tali considerazioni, che troveranno approfondimento nel prosieguo, questo contributo si prefigge di rileggere il nuovo CCII secondo i classici principi dell'economia aziendale, che hanno contribuito anche al più ampio sviluppo degli studi internazionali di cui si hanno evidenze anche nel codice stesso.

Il presente studio è strutturato come segue. Nel paragrafo 2 si propone un'analisi del contesto di riferimento ed una revisione della letteratura per una ricognizione degli studi che hanno approfondito i principi fondamentali dell'economia aziendale di cui si ha evidenza nel CCII, con particolare riferimento al tema del controllo aziendale. Nel paragrafo 3 vengono esplicitati gli obiettivi e metodi utilizzati, a seguire nel paragrafo 4 un approfondimento delle origini e funzioni del sistema di controllo interno per permettere di descrivere la correlazione fra i suoi elementi costituenti con il tema degli adeguati assetti. Infine, l'analisi di un caso aziendale, di cui al paragrafo 5, a supporto delle principali riflessioni conclusive del paragrafo 6.

2. Il contesto di riferimento. L'evoluzione dei sistemi di controllo della gestione aziendale

Tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo la spinta dettata dall'industrializzazione, la crescita dimensionale delle imprese e la necessità di acquisire nuove fonti di finanziamento sono i fattori economici che hanno determinato l'evoluzione delle attività di controllo. Il

passaggio da una modalità di raccolta del capitale a titolo di prestito, principalmente attraverso strumenti di debito, inizia a lasciare spazio alla raccolta di capitali a titolo di rischio, permettendo così l'affermazione di un modello di società ad azionariato diffuso, la *public company*. La caratteristica principale di questo modello di impresa è la separazione tra chi detiene la proprietà della società (e che si assume il rischio) e chi detiene il controllo della gestione aziendale.

La diffusione di questo nuovo paradigma ha permesso lo sviluppo della teoria contrattualistica (JENSEN M., 1983 pag. 118). Il rapporto tra la proprietà e la gestione viene regolato in base a un accordo di tipo contrattuale grazie al meccanismo della delega: gli azionisti, in qualità di proprietari dell'impresa, affidano il compito di gestirla al management tramite un'investitura formale; in cambio, i risultati ottenuti dalla gestione aziendale garantiscono la remunerazione di coloro che hanno investito i capitali a titolo di rischio (EISENHARDT, 1989 pag. 58).

A questo punto si pone un importante dilemma: come ci si assicura che il management, nello svolgimento dei compiti affidati, non attui comportamenti che non sono in linea con l'interesse aziendale e coerenti con gli obiettivi d'impresa (MITCHELLE et altri 2011, pag. 149). Diventa necessario attivare meccanismi di verifica, di supervisione e di monitoraggio che possano ridurre gli effetti di questi squilibri, favorire il raggiungimento degli obiettivi e ricomporre gli interessi molteplici di shareholder e stakeholder: viene introdotto il concetto di controllo interno. La capacità, l'ampiezza e la profondità del controllo esercitato all'interno del contesto di impresa è influenzato dal grado di fiducia che gli stakeholder accordano a chi esercita la leadership e gestisce le risorse aziendali. Nel rapporto tra il controllo e la fiducia si inserisce un altro elemento, l'*Accountability*, intesa come l'attitudine degli organi di governo aziendale a rendere conto delle proprie azioni e dei propri comportamenti. (TETLOCK, 1985 pag. 298, WEIGOLD & SCHLENKER, 1991 pag. 25). Il principio di *Accountability* poggia sul presupposto che qualsiasi compito deve essere assegnato ad una persona che ne detiene le responsabilità finale, ovvero quella relativa al risultato generato dall'esecuzione del compito stesso. In questa accezione, l'*Accountability* diventa un elemento di motivazione all'interno dell'organizzazione: il personale investito di questa responsabilità farà in modo che i risultati effettivamente conseguiti siano in linea, o si discostino di poco, da quelli attesi. Questa filosofia di responsabilizzazione, e di motivazione, coinvolge la struttura organizzativa, dal vertice aziendale al management di linea fino ai collaboratori, e agevola l'impresa nel raggiungimento degli obiettivi prefissati. La necessità di trovare un equilibrio tra fiducia, controllo e motivazione nel raggiungimento degli obiettivi ha facilitato l'evoluzione dei controlli aziendali (PORTER M., 1997, pag.75).

A questo approccio si è ispirato il CCII nel decretare i nuovi obblighi normativi, anche per le aziende di minori dimensioni dove spesso risulta assente una adeguata struttura organizzativa e lo svolgimento delle varie attività viene assegnato a ciascun addetto senza la necessaria attività informativa e formativa. La conseguenza di questo modus operandi è un assetto organizzativo inefficiente e non in grado di condurre la gestione aziendale in modo equilibrato sotto l'aspetto economico, finanziario e patrimoniale, soprattutto per l'assenza di chiari ed espliciti obiettivi e strategie aziendali.

Questa visione permette un'ulteriore evoluzione del concetto di controllo, da strumento meramente tangibile e di natura prevalentemente contabile a fattore differenziante, in grado di inglobare la dimensione amministrativo-contabile, quella organizzativa e la cultura di impresa per supportare il raggiungimento degli obiettivi di breve, medio e lungo periodo (PROVASI, R., GUIZZETTI, C., 2019 pag. 258).

Sul piano dottrinale l'idea di un controllo aziendale più ampio rispetto al mero controllo contabile è già comunque presente nello scenario italiano degli anni '60 (D'ONZA, 2008, pag. 5). La crescita dimensionale di molte aziende, registrata a seguito dello sviluppo economico del secondo dopoguerra, e il ricorso più ampio alla delega alimentano l'interesse verso strumenti e modelli idonei a supportare efficacemente la pianificazione e programmazione delle attività gestionali all'interno di strutture organizzative sempre più complesse. Al riguardo anche fra gli studiosi italiani, a partire dagli anni '70, le teorie nordamericane (ANTHONY, 1965) diventano il punto di riferimento per lo sviluppo di numerosi studi sul controllo aziendale. Nell'ampia letteratura che è stata prodotta (GIANNESI, 1979, pag. 28; BERTINI, 1990, pag. 128; BERGAMIN BARBATO, 1991, pag. 42), sono molti gli scritti che analizzano le relazioni fra il sistema di controllo e le altre componenti del sistema azienda. Secondo l'interpretazione di alcuni (PAOLINI, 1999, pag. 410; CORONELLA, 1998, pag. 12; RICCABONI, 1993, pag. 78), già nel pensiero di BESTA (Besta, 1922), erano ravvisabili i tratti primigeni della moderna concezione del controllo aziendale, allorché in alcuni principi da lui enunciati si fa riferimento alla "funzione strumentale del controllo per una direzione più consapevole della gestione".

Questo nuovo approccio delinea un filone di studi che accoglie contributi eterogenei ma per lo più focalizzati ad indagare il controllo aziendale nella sua globalità, come elemento chiave per l'efficacia del sistema di governance che miri a tutelare gli interessi di tutti gli interlocutori con cui l'azienda interagisce (SPENCER PICKETT ET VINTEN, 1997, pag. 71; CODA, 1998, pag. 16; CORSI, 2003, pag. 6; GARZELLA et altri, 2009, pag. 82; AZZALI E MAZZA, 2011, pag. 112; MARCHI, 2012, pag. 71). Negli ultimi decenni gli studiosi hanno proposto molteplici definizioni e sviluppato diversi modelli di controllo anche in virtù dell'evoluzione della tecnologia (MORRONE, 2021, pp 142).

In letteratura, il concetto stesso di controllo ha visto nel corso degli anni una significativa trasformazione, passando dalla mera verifica e ispezione all'attuale accezione, più ampia, di controllo-guida (BERGAMIN BARBATO, 1991, pag. 71). Difatti si è passati dal controllo (sostanzialmente contabile) inteso come attività tesa a evitare prima, e a individuare poi, comportamenti errati, a un controllo volto al raggiungimento degli obiettivi aziendali dove il controllore non è più solo un "ispettore" ma anche, appunto, una guida. Il suddetto ampliamento di significato, tra l'altro, fa sì che si parli di sistema di controllo poiché quest'ultimo è la risultante di un complesso di elementi che si integrano vicendevolmente, viene dai più denominato "Sistema di controllo interno" (SCI), infatti, include tanto il controllo amministrativo-contabile e di compliance quanto il controllo strategico e operativo (FRANCESCHI FERRARIS, 2007, pag. 83).

Il controllo interno, dunque, risulta più ampio rispetto al controllo contabile dal momento che include gli aspetti legati alla leadership, alla dimensione etica, alla cultura aziendale; elementi questi che influiscono sul modello di impresa, sulle modalità con cui si definiscono gli obiettivi e si prendono le decisioni, sulle regole di condotta, sulla valorizzazione del capitale umano.

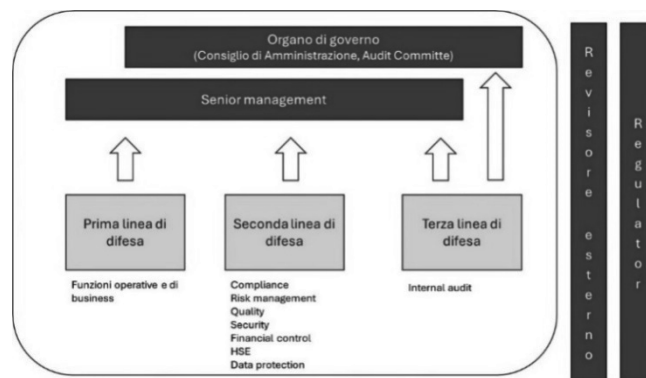
Nella logica evolutiva del concetto di controllo interno, a partire dagli anni 90, assume sempre più rilevanza il ruolo della *Committee of Sponsoring Organizations* che pubblica uno specifico *Framework* nel 1992, il CoSO Report, in cui, oltre a definire il controllo interno, delinea la metodologia per costruire un sistema di controllo interno efficace, ritagliato sulle esigenze e gli obiettivi dell'organizzazione a cui si applica, in grado indirizzare i rischi di impresa. La nuova dimensione del controllo basata su un approccio di sistema secondo i paradigmi degli studi aziendali (CULASSO, 2009, pag.75) permette di osservare

L'organizzazione aziendale dal punto di vista delle responsabilità rispetto agli obiettivi assegnati, alla protezione nei confronti dei rischi potenziali e all'esecuzione del controllo in una logica di coordinamento, di scambio informativo e di apprendimento reciproco. In tali rinnovati contesti è possibile definire tre livelli differenti (Institute Internal Auditors-IIA2020)⁽¹⁾ di controllo all'interno delle organizzazioni:

- Primo livello: il controllo è implementato a livello della gestione operativa del business; le attività sono svolte con un approccio quotidiano per garantire efficacia ed efficienza e sono coerenti con gli obiettivi aziendali.
- Secondo livello: finalizzato ad offrire supporto e assistenza al business nella costruzione e nella gestione dei processi di risk management e ad assicurare la compliance nei confronti dei framework normativi, interni ed esterni, rilevanti per l'organizzazione.
- Terzo livello: relativo ad attività di valutazione indipendente e obiettiva riguardante il corretto funzionamento, l'adeguatezza e la funzionalità dei controlli di primo e secondo livello. La conoscenza delle logiche di costruzione e di funzionamento del sistema di controllo interno e della gestione dei rischi sono le competenze fondamentali attribuite a questo livello. Questo livello è rappresentato dall'internal audit.

Il modello proposto da *The Institute of Internal Auditors*, come schematizzato nella Fig. n.1, si completa con un altro livello, esterno all'organizzazione, rappresentato da soggetti che interagiscono con la struttura restandone indipendente; fanno parte di questa categoria il revisore esterno, *il Regulator* e altri soggetti preposti al controllo come l'Organismo di Vigilanza per le società dotate di Modello Organizzativo.

Fig. n. 1. Il modello delle Tre Linee di Difesa*



*Fonte: The Institute of Internal Auditing, *The IIA's three lines model-un update of the Three Lines of Defence* (2020)

Il modello delle Tre Linee di Difesa enfatizza la componente soggettiva del controllo interno ossia gli attori del controllo della governance, fondamentale per gestire le direttrici della creazione del valore, per analizzare la validità delle strategie e guidare l'organizzazione verso condizioni di superiorità competitiva e reddituale. In tale ottica l'attenzione degli studi ravvisabili in dottrina (ANTHONY, 1990, pag. 72; COOPERS & LYBRAND, 1997; COMOLI, 2002,

(1) The Institute of Internal Auditing, *The IIA's three lines model-un update of the Three Lines of Defence*, (2020)

pag. 31), focalizzano sull'analisi dei ruoli delle attività, sulle relazioni fra i principali organi/soggetti del controllo interno: Consiglio di Amministrazione, Comitati di Controllo, Collegio Sindacale, Organismo di Vigilanza ai sensi del D.Lgs 231/2001.

3. Obiettivi e metodi

Questa ricerca si prefigge di rileggere il citato CCII secondo i classici principi dell'economia aziendale di cui in primis il riferimento al tema della gestione d'impresa da parte dell'imprenditore per il tramite dell'implementazione degli adeguati assetti, nonché secondo i framework internazionali che hanno determinato l'evoluzione dei principali sistemi di controllo a supporto del monitoraggio dei rischi aziendali.

Al riguardo, questo contributo vuole dimostrare come in tali rinnovati contesti il Sistema di Controllo Interno, così come disciplinato dalle disposizioni statuite dal Framework del CoSo Report, già dalla sua prima edizione del 1992, nonché il di cui processo di gestione dei rischi, possano rappresentare elementi indispensabili per meglio comprendere e recepire con successo le disposizioni del CCII. Negli anni le varie istituzioni hanno elaborato numerose definizioni di Controllo Interno e di Sistemi di Controllo Interno², e tutte condividono il ruolo del Consiglio di Amministrazione nel definire strategie e modelli organizzativi finalizzati ad individuare eventuali rischi che possono compromettere il conseguimento degli obiettivi aziendali. Il tutto deve inoltre avvenire nel modo più tempestivo possibile da cui la necessità che le imprese si dotino di Sistemi di Allerta, meccanismi sofisticati in grado di anticipare la conoscenza degli effetti dei rischi sulle istituzioni (SCHOEMAKER et al., 1991 pag. 37, EDISON 2000, pag. 3)

Da queste prime considerazioni si evince subito una stretta correlazione tra quanto statuito dal CCII sia con le teorie sviluppate dalla dottrina aziendalistica e consolidate dalla pratica professionale, sia con le disposizioni in materia di controllo interno e Risk Management introdotte dagli Standard Setter Internazionali.

La ricerca, prendendo spunto dall'obiettivo di indagare secondo un approccio di analisi comparativo, focalizza l'attenzione sul Sistema di Controllo Interno e Gestione dei Rischi, declinato secondo il nuovo diritto della crisi d'impresa, per dimostrare il ruolo che riveste quale "*Early Warning System*" (ERKKI K. LAITENEN e al, 1999 pag. 89), in grado di apportare rilevanti benefici finanziari ed operativi, fondamentali a garanzia della sopravvivenza stessa delle aziende (PAVAN 2019, pag. 7). L'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, nonché lo stesso sistema di monitoraggio volto alla precoce identificazione di un potenziale stato di crisi costituiscono di fatto secondo il nuovo impianto normativo i pilastri del sistema di controllo interno.

A conclusione la ricerca, sviluppata secondo un metodo induttivo-qualitativo svolto attraverso l'analisi di un caso di studio, vuole dimostrare, come l'implementazione del sistema di controllo interno da parte di una media-piccola impresa italiana, secondo il dettato del nuovo CCII, rappresenti uno strumento di risposta ai rischi aziendali, nonché un elemento essenziale della governance e non solo un mero obiettivo di compliance.

Si è scelto di indagare una tipica azienda di minori dimensioni italiana in quanto sono le più coinvolte nel recepire i nuovi obblighi normativi. Sebbene, la maggior parte delle ricerche siano finalizzate ad indagare il sistema di controllo interno prevalentemente con

⁽²⁾ Institute of Internal Auditors - IAA, The Institute of Risk Management - IRM, The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-CoSO, AS/NZS ISO 31000:2009 Risk Management.

riferimento alle aziende di grandi dimensioni, non mancano in dottrina contributi di analisi rivolte alle aziende di minori dimensioni. La maggior parte di tali studi, pur riconoscendo i numerosi vantaggi di cui potrebbero beneficiare le aziende minori dall'introduzione di un adeguato sistema di controllo, ne condividono i limiti e carenze per mancanza per lo più della cultura aziendale orientata al controllo (RICCABONI, 2004, pag. 21)

Il caso analizzato rappresenta un esempio di tipica media-piccola impresa italiana entrata in crisi a causa di un forte disequilibrio finanziario causato proprio dalla mancanza di strumenti di pianificazione e controllo nonché di adeguati assetti gestionali. La previsione di introdurre un sistema di controllo interno, in capo ad un internal auditor, disegnato tenuto conto del criterio della proporzionalità ossia delle dimensioni, della natura e della complessità dell'attività svolta, ha permesso la riorganizzazione dell'intera struttura societaria e, a seguire, il corretto ripristino degli equilibri gestionali.

L'analisi del processo di implementazione del nuovo modello organizzativo si è basata sull'esame dei documenti societari, rappresentati dai verbali delle adunanze degli organi di governance, dei dati patrimoniali, finanziari, economici sia consuntivi che previsionali relativamente agli esercizi dal 2019 al 2022 opportunamente riclassificati per lo studio. Al fine di indagare anche il posizionamento della società nel mercato di riferimento, sono stati analizzati per comparazione i dati desunti dalla lettura dei bilanci delle 4 principali aziende competitors operanti nel settore nei 4 anni precedenti al manifestarsi della crisi ossia relativamente ai periodi 2015-2018.

Tale indagine, seppur non priva di limiti, ha permesso una più immediata comprensione della pervasività e dell'importanza del contenuto normativo statuito dal nuovo codice quale valido strumento per l'implementazione di un adeguato modello di governance aziendale anche per le aziende minori.

4. Il CoSO Report a supporto della corretta implementazione degli adeguati assetti aziendali

Il concetto di controllo interno si è sviluppato negli Stati Uniti alla fine del secolo scorso grazie alla pubblicazione, da parte della *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (di cui l'acronimo CoSO), del documento intitolato *CoSO Internal Control – Integrated Framework*, nel 1992. Il primo contributo del nuovo Report ha riguardato l'introduzione di una definizione di controllo interno secondo cui “il controllo interno è un processo, svolto dal Consiglio di Amministrazione, dai dirigenti e da altri operatori della struttura aziendale, che si prefigge di fornire una ragionevole sicurezza sulla realizzazione degli obiettivi rientranti nelle seguenti categorie: 1) Efficacia ed efficienza delle attività operative; 2) Attendibilità delle informazioni finanziarie; 3) Conformità alle leggi e ai regolamenti”. La definizione, univoca e condivisa in grado di evidenziare e di sintetizzare i diversi contributi già espressi sul tema favorisce lo sviluppo di alcune considerazioni (PROVASI R., 2020, pag. 112). In primo luogo, il Sistema di Controllo Interno non è un evento occasionale ma un processo, eseguito con continuità, al pari delle altre attività aziendali. Pertanto, è necessario progettarlo e realizzarlo in modo da facilitarne l'integrazione con tutti gli altri processi, di business e di supporto, evitando sovrapposizioni e duplicazioni.

In secondo luogo, il Sistema di Controllo Interno è costituito non solo da direttive, procedure e da automatismi incorporati negli applicativi informatici (i cosiddetti Application

Control) ma, soprattutto, da persone: i membri del Consiglio di Amministrazione, il management, i dipendenti e i collaboratori contribuiscono, a vario titolo, alla definizione degli obiettivi aziendali e alla verifica del loro raggiungimento tramite, appunto, i meccanismi di controllo. In questa prospettiva, il Sistema di Controllo Interno deve essere realizzato tenendo in considerazione le esigenze dei diversi portatori di interessi. Infine, per quanto riguarda gli obiettivi, il Sistema di Controllo Interno deve valorizzare il legame con la strategia aziendale; gli obiettivi definiti dal CoSO Report si declinano in obiettivi operativi, legati all'utilizzo efficace ed efficiente delle risorse aziendali, di reporting, relativi all'attendibilità dell'informativa finanziaria, e obiettivi di conformità nei confronti di leggi e regolamenti. Nel modello proposto, per garantire il raggiungimento degli obiettivi è necessario definire le cinque componenti che identificano la struttura del controllo interno, riportate sulla facciata laterale del CoSO Cube (Fig. n. 2), ossia la figura individuata dal CoSO per la schematizzazione della struttura del Sistema di Controllo Interno.

Fig. n. 2. Il CoSO Report 1992: Internal Control – Integrated Framework



Fonte: CoSo Report 1992

Tali componenti sono così disciplinate:

- 1) *Control Environment* (Ambiente di Controllo), rappresenta il tono dell'organizzazione e l'attitudine nei confronti del sistema di controllo; esso include i principi etici e la filosofia aziendale, il sistema delle deleghe e dei poteri, l'assegnazione di ruoli e responsabilità, le politiche di gestione delle risorse umane, la valorizzazione delle competenze del personale e il sistema di valutazione della performance.
- 2) *Risk Assessment* (Valutazione del Rischio), finalizzato alla costruzione di un processo di identificazione, valutazione e gestione dei rischi aziendali.
- 3) *Control Activities* (Attività di Controllo), ovvero l'insieme dei controlli preventivi (direttive, procedure, autorizzazioni) e detective (analisi di scostamento), ispezioni e conte fisiche, indicatori di performance, sia manuali che eseguiti, in modo automatico, dai sistemi gestionali.
- 4) *Information & Communication* (Informazione e Comunicazione), ovvero le modalità con cui le informazioni sono distribuite all'interno dell'organizzazione e verso gli stakeholder.
- 5) *Monitoring Activities* (Monitoraggio), per monitorare, nel tempo, l'efficacia e l'adeguatezza del sistema di controllo interno nel suo complesso.

Accanto agli obiettivi e alle componenti il modello proposto include una terza dimensione, quella organizzativa: il controllo interno si applica all'azienda nel suo complesso, ma anche alle divisioni, alle business unit e alle singole funzioni (COSO, 1992).

Negli anni successivi alla prima pubblicazione la Treadway Commission ha più volte aggiornato il CoSo Framework; l'ultimo aggiornamento del modello nel suo complesso, nel 2013, ha visto l'introduzione di 17 principi per poter definire al meglio le componenti del modello, supportando così il management nella comprensione del controllo interno e delle sue determinanti (LORD S., 2013 pag.25). L'approccio proposto dal CoSO è divenuto, negli anni, il punto di riferimento per la realizzazione dei *compliance program*: a partire dalla Sarbanes Oxley Act, per arrivare al nostrano D.Lgs 231/01. Il percorso logico che vede l'identificazione degli obiettivi rilevanti (di compliance, di reporting e operativi) e dei rischi sottesi per arrivare alla declinazione di controlli, procedure, e protocolli, alla definizione di piani di formazione per il personale e all'implementazione di canali di segnalazione, è diventato la best practice adottata dalle organizzazioni che vogliono fare, del sistema di controllo interno, elemento di cultura aziendale.

Come illustrato nel paragrafo 1, anche per quanto riguarda il Codice della Crisi, il Legislatore ha cambiato la prospettiva dando spazio ad un approccio di tipo preventivo e non punitivo focalizzato sul controllo degli equilibri aziendali, identificando nei flussi di cassa un segnale oggettivo da indagare, e sull'implementazione degli adeguati assetti per comprenderne l'origine e, di conseguenza, per identificare le soluzioni più idonee, di eventuali disequilibri.

Il concetto di assetto, così come riportato nella legislazione vigente all'art. 375 del CCII, non rappresenta una novità, il passo in più è qui rappresentato dalla combinazione delle diverse viste in un sistema gestionale unico e integrato fin dal principio. L'applicazione corretta del criterio di adeguatezza richiede, da una parte, la comprensione delle caratteristiche e delle peculiarità dell'organizzazione per disegnare assetti idonei; dall'altra, l'implementazione degli assetti deve essere effettiva, efficace e continuativa.

L'accezione data al concetto di assetto viene dunque declinata in questo modo:

- 1) Assetti organizzati: la categoria che ricade all'interno di questa etichetta è ampia dal momento che considera la struttura organizzativa, la cui evidenza principale è rappresentata dall'organigramma e dal funzionigramma, lo stile di leadership e i sistemi operativi (di pianificazione e di controllo, decisionali, informativi e di comunicazione, di gestione del rischio, di gestione delle risorse umane);
- 2) Assetti amministrativi: essi devono garantire un processo decisionale di breve, medio e lungo periodo e modalità di esecuzione e di gestione delle attività operative e di supporto in linea con i criteri e le prassi di corretta pianificazione, programmazione e di controllo. Il piano industriale, il budget e il reporting rappresentano gli elementi fondamentali di una corretta gestione amministrativa;
- 3) Assetti contabili: il sistema di rilevazione dei fatti aziendali finalizzato alla rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale-finanziaria ed economica aziendale in coerenza con il framework normativo (fra cui i principi contabili).

Di seguito, nella Fig. n. 3, "Assetti organizzativi, amministrativi, contabili: profili civilistici e aziendalistici", la schematizzazione degli elementi costituenti ciascuno dei tre assetti.

Fig. n. 3. Assetti organizzativi, amministrativi e contabili



Fonte propria, elaborata da «Assetti organizzativi, amministrativi, contabili: profili civilistici e aziendalistici», documento di ricerca del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

È evidente che, per l'ampiezza e la profondità di contenuto degli assetti, la responsabilità del disegno e dell'implementazione dell'intero impianto non possa essere in capo a unico soggetto. La prevenzione della crisi di impresa, infatti, tocca tutte le aree e i processi dell'organizzazione; per questo motivo, il coinvolgimento di tutti gli organi e le funzioni aziendali è necessario per una buona definizione del modello. Resta fermo il principio di chiara assegnazione di ruoli e di responsabilità: chi ha la responsabilità finale (accountability) circa l'adeguatezza degli assetti, chi la responsabilità dell'implementazione e chi ha il compito di monitorare l'efficacia nel tempo, in linea con quanto illustrato con il Modello delle Tre Linee di Difesa.

Il rischio di crisi d'impresa e il rischio di insolvenza, temi anch'essi molto indagati sia dalla dottrina giuridica che aziendale (CASSANDRO, 1981, pag. 163; GUATRI, 1986, pag. 39; GIORGINO 2015, pag. 72, AZZARO 2017, pag. 185, BASTIA et al, 2020) sono due tipologie di rischi correlate sotto il profilo sequenziale ma rappresentative di eventi diversi. Il rischio di crisi che trova origine nel diritto fallimentare, è da intendersi nella sua accezione economica come squilibrio economico-finanziario che, se prontamente fronteggiato può essere superato, diversamente causare uno stato di disequilibrio irreversibile e condurre in tempi più o meno brevi al rischio di insolvenza. Nella logica di un sistema di controllo interno efficace e adeguato, la valutazione del rischio di crisi e degli eventi che lo possono determinare rappresenta la conditio sine qua non per una corretta identificazione degli assetti, ovvero delle attività di controllo volte a mitigare e a gestire il rischio suddetto.

Al riguardo, rilevante anche il riferimento al Framework del *CoSO Report 2004, Enterprise Risk Management* nonché l'aggiornamento dello stesso con l'edizione del 2017, *CoSO ERM, Integrating with Strategy and Performance*, che rappresentano dei modelli di riferimento per le imprese che adottano processi di gestione dei rischi in grado di orientare al meglio le strategie di base alle performance. L'ERM (DICKINSON 2001 pag. 361) secondo i nuovi

framework aggiornati è un processo posto in essere dal Consiglio di Amministrazione, dal management e dalle strutture aziendali per la definizione delle strategie per individuare i potenziali eventi che possono influire sull'attività aziendale e gestire i rischi entro i limiti accettabili (MALFATTI, 2022 pag. 83).

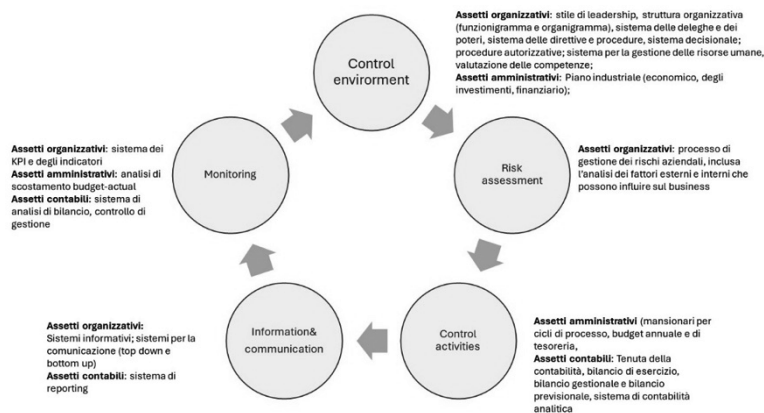
Sul piano operativo, le disposizioni di cui all'art. 2086 c.c., si declinano, seppur nel rispetto della proporzionalità, nell'introduzione anche nelle imprese di piccole e medie dimensione, di un adeguato modello di governo dell'impresa, di formalizzati sistemi di controlli interni basati sui processi di pianificazione aziendale e monitoraggio ed efficaci procedure di gestione integrata dei rischi d'impresa.

A questo si aggiunge un'altra considerazione: non basta disegnare gli assetti, essi vanno effettivamente implementati e valutati periodicamente sia nel disegno che nella loro efficacia operativa. Questo modus operandi è già acquisito nelle realtà imprenditoriali che, nel corso degli anni, si sono misurate con normative che richiedono l'adozione di sistemi di compliance; si tratta di estendere il perimetro del sistema di controllo ai requisiti richiesti dal Codice della Crisi di Impresa e di Insolvenza che oggi non sono ancora coperti.

Nella definizione degli adeguati assetti la cultura aziendale e il modello di business svolgono un ruolo fondamentale, rendendo di fatto possibile la progettazione di un sistema coerente. Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili possono essere ricondotti al modello di controllo interno presentato dal CoSO Report; in questo modo è possibile definire un sistema di controllo interno finalizzato alla prevenzione del rischio di crisi di impresa e di insolvenza.

Nella figura n. 4, i presidi che compongono gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili sono stati attribuiti alle cinque componenti del sistema di controllo. La figura mostra come gli assetti, per essere efficaci, debbano essere distribuiti in modo equilibrato all'interno del modello, in linea con i principi del CoSO Report. L'applicazione del modello CoSO mostra inoltre come ci sia propedeuticità tra gli assetti: ad esempio, senza la definizione di un organigramma sarà difficile definire procedure coerenti, attribuire le responsabilità di attività e controlli e disegnare sistemi informativi e di comunicazione che facilitino il processo decisionale.

Fig. n. 4. Correlazione fra gli “Adeguati Assetti ed Elementi Costituenti CoSO Report”



Fonte: propria

Oltre agli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili la normativa, l'art. 13 del D.lgs 14/2019, introduce il concetto dei segnali di allerta, con l'obiettivo di intercettare gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale e finanziario, in grado di dare anche evidenza della sostenibilità dei debiti per i sei mesi successivi, come illustrato nel paragrafo 1. Gli indicatori così concepiti, pur attingendo e interpretando informazioni estratte dai sistemi informativi e basate su fatti già accaduti, devono avere la capacità di disegnare, o quanto meno intercettare, la traiettoria aziendale prospettica, anche se l'orizzonte temporale previsto dal CCI è limitato a 6 mesi.

Anche il tema degli indicatori per la misurazione dei risultati della gestione è noto sia agli studiosi di economia aziendale che alle best practice internazionali. Secondo la dottrina, le imprese devono essere governate secondo il principio guida dell'economicità (ONIDA, 1984 pag. 77) il cui perseguimento è alla base del successo economico in grado di garantire la durabilità e autonomia. L'agire secondo economicità comporta il congiunto conseguimento nel lungo periodo di due equilibri: reddituali e monetario. La valutazione dell'economicità richiede misurazioni sistematiche, le quali trovano riferimento nei dati del bilancio di esercizio che solitamente vengono rielaborati secondo alcune tecniche riconducibili alle analisi di bilancio. Per tali valutazioni l'assetto economico globale viene scomposto in sottosistemi, ognuno dei quali fa riferimento alle diverse dimensioni della gestione da indagare (patrimoniale, finanziario ed economico) con adeguati indicatori (CODAet al, 1974, FERRERO et al. 2006 pag. 65, PAOLUCCI 2021 pag. 32)

La logica degli indicatori è cara anche ai framework di riferimento del sistema di controllo interno e in particolare al CoSO Report che, all'interno delle attività di controllo, considera gli indicatori di monitoraggio, siano essi di performance *Key Performance Indicators* (KPI), di controllo *Key Control Indicators* (KCI) o di rischio *Key Risk Indicator* (KRI), come un elemento cardine dell'intero sistema. Questi indicatori, soprattutto se progettati in modalità di monitoraggio continuo, hanno il compito di fornire elementi di valutazione specifici circa l'efficacia del sistema di controllo interno e gestione dei rischi e di intercettare eventuali cambiamenti, nel contesto esterno, nei processi e nelle attività svolte dall'organizzazione, che richiedono un adattamento del sistema che, per sua natura, muta nel tempo.

5. Il caso Omega srl. Evidenze del ruolo degli adeguati assetti e del sistema di controllo interno per il riequilibrio gestionale

La società Omega srl, attiva dal 1998 nel settore dell'edilizia specializzata in opere di costruzione nel sottosuolo e nel settore specialistico delle infrastrutture, per anni ha rivestito un ruolo come azienda di riferimento. La crisi dell'industria immobiliare del 2007 ha determinato una forte contrazione nel mercato del credito e delle costruzioni anche per la società Omega. Dopo anni molto difficoltosi in cui non riesce a fronteggiare la forte tensione finanziaria, nel 2019 opta per la richiesta di domanda di Concordato Preventivo con Riserva ai sensi dell'art.161, comma 6 della Legge Fallimentare prevedendo la prosecuzione dell'attività ai sensi dell'art. 186-bis e pertanto la presentazione a scadenza di un piano concordato in continuità diretta.

Al fine di identificare e comprendere le origini dello stato di crisi e le ragioni sottostanti si sono analizzati i dati economico-patrimoniali di Omega nei quattro anni precedenti la presentazione dell'istanza di Concordato Preventivo, confrontando i risultati economici realizzati, in termini di Ricavi e di Ebitda con quelli consuntivati dalle quattro principali aziende competitors operanti nel settore a fine 2019: Alfa S.p.A., Beta S.p.A., Gamma S.r.l.

e Delta S.p.A. Nelle seguenti tabelle (Tab. n.1 e Tab. n. 2) si riportano i dati raccolti che permettono una prima comparazione fra Omega S.r.l. con le società competitors.

Tab. n 1. Analisi trend Ricavi

Società	2015	2016	2017	2018
OmegaS.r.l.fatturato	29.178.800	26.246.100	20.817.100	12.973.900
%dicrescita	0%	-10%	-21%	-38%
AlfaS.p.A.fatturato	105.046.300	94.154.200	74.044.800	158.961.600
%dicrescita	0%	-10%	-21%	115%
BetaS.p.A.fatturato	66.235.000	59.984.000	61.745.500	46.174.900
%dicrescita	0%	-9%	3%	25%
GammaS.r.l.fatturato	462.600	24.096.700	23.168.900	26.232.600
%dicrescita	0%	5109%	-4%	13%
DeltaS.p.A.fatturato	55.337.600	142.570.100	28.329.000	27.329.300
%dicrescita	0%	158%	-80%	-4%

Tab. n. 2. Analisi trend Ebitda

Società	2015	2016	2017	2018
OmegaS.r.l.Ebitda	1.393.000	1.282.000	864.000	-8.047.000
MargineEbitda	5%	5%	4%	-62%
AlfaS.p.A.Ebitda	-3.222.800	-11.695.300	11.276.500	13.827.300
MargineEbitda	-3%	-12%	-15%	9%
BetaS.p.A.Ebitda	2.699.000	6.707.000	3.147.000	2.566.900
MargineEbitda	4%	11%	5%	6%
GammaS.r.l.Ebitda	-749.000	2.450.900	1.192.700	1.788.900
MargineEbitda	-162%	10%	5%	7%
DeltaS.p.A.Ebitda	7.832.800	5.641.000	4.979.300	5.371.800
MargineEbitda	4%	4%	18%	20%

Dall'analisi emerge che Omega s.r.l. mantiene un andamento negativo costante nel corso degli anni analizzati, subendo un calo particolarmente significativo in termini di Ebitda nel corso del 2018. Viceversa, a livello generale, il 2018 segna una lieve ripresa e un miglioramento degli indici per le altre imprese, anche se nessuna di esse registra una crescita significativa, fatta eccezione per Alfa S.p.A. Analizzando con maggior dettaglio la composizione dei ricavi della gestione caratteristica e i valori dell'Ebitda si è potuto comprendere anche le cause dell'andamento decrescente riconducibili, oltre a fattori esogeni riassumibili nella cosiddetta "crisi del settore"⁽³⁾ con conseguente riduzione di fatturato, anche a fattori economici di tipo endogeno che hanno impattato sull'esposizione debitoria, fra cui:

⁽³⁾ Secondo uno studio condotto dall'Associazione Nazionale Costruttori Edili, nel 2015 le imprese operanti nel settore delle costruzioni in Italia erano 511.405, di cui il 75% circa (inclusa Omega s.r.l.) si occupava di lavori di costruzione specializzata, mentre il restante 25% circa si occupava della costruzione di edifici e di opere di ingegneria civile. Il 2017 ha segnato un calo del numero delle imprese operanti nel settore (3,3% in meno rispetto al 2014), confermando una tendenza negativa iniziata già nel 2008. I dati riportati derivano dall'Osservatorio Congiunturale sull'Industria delle Costruzioni dell'Associazione Nazionale Costruttori Edili (ANCE) aggiornata a luglio 2017.

- Presenza nel portafoglio di commesse che si sono concluse con un margine negativo;
- riduzione solo parziale dei costi della gestione caratteristica a fronte della drastica riduzione del fatturato;
- l'iscrizione di ingenti perdite su crediti in relazione a importanti clienti che hanno fatto ricorso a procedure concorsuali, compromettendo così anche la dimensione dei flussi finanziari, oltre agli aspetti economici citati sopra.

5.1 Gli Assetti di Omega prima della presentazione del Concordato Preventivo in continuità

Al momento della presentazione della domanda di concordato nell'agosto 2019, Omega era gestita da un Consiglio di Amministrazione composto da quattro componenti con ruoli di Presidente, di Vicepresidente e di consiglieri esecutivi. Era inoltre presente un Sindaco Unico al quale era stato demandato, oltre ai compiti di vigilanza, anche il controllo contabile ai sensi dell'art. 2409-bis c.c. Prima di procedere con la richiesta di Concordato, Omega srl ha modificato la strategia aziendale per cercare di recuperare il proprio equilibrio reddituale e finanziario principalmente attraverso:

- 1) Rifocalizzazione sul core business aziendale e sull'acquisizione di commesse aventi a oggetto esclusivamente opere speciali di fondazione⁽⁴⁾;
- 2) rinuncia a tutte le iniziative che, sia pure interessanti in termini di potenziali volumi, non permettevano la valorizzazione delle competenze specifiche e distintive sviluppate negli anni da Omega e per le quali la società era riconosciuta e apprezzata dal mercato con conseguenti effetti positivi in termini di marginalità.

In secondo luogo, per la selezione delle "commesse da accettare" la società ha introdotto, come controllo preventivo, la verifica previsionale della marginalità rispetto a soglie minime definite e la valutazione del rischio associato a ciascuna commessa, assicurando che tale valutazione non fosse superiore al limite massimo definito. Queste scelte strategiche, approvate dal Consiglio di Amministrazione, hanno comportato una netta riduzione del fatturato, pertanto, si è poi proceduto ad una ristrutturazione dei costi di produzione per allineare la struttura ai nuovi livelli di fatturato attraverso un processo di riduzione del personale e la dismissione di un magazzino. Le iniziative realizzate tuttavia non hanno permesso il ripristino dell'equilibrio per cui si intraprendono le attività condivise con advisors per la predisposizione del piano. A tal fine vengono anche analizzati gli assetti in essere da cui emergono criticità strutturali significative.

⁽⁴⁾ Il settore delle fondazioni speciali è un settore specialistico facente parte del più ampio mondo dell'edilizia e riguarda l'esecuzione di tutte le opere di fondazione e consolidamento del sottosuolo la cui esecuzione è necessaria sia nel settore dell'edilizia abitativa che nel settore delle grandi opere infrastrutturali.

Nella tab. n. 3, si riportano le carenze rilevate dall'analisi dei singoli assetti:

Tab. n. 3. Criticità assetti

<p>Assetto organizzativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - assenza di un sistema di procedure interne e di mappatura delle competenze; - assenza di un sistema per assegnazione dei compiti; - assenza di procedure operative e processi formalizzati; - assenza di un adeguato sistema di controllo interno e gestione dei rischi; - assenza un modello organizzativo ai sensi del D.Lgs. 231/2001 e relativo Organismo di Vigilanza.
<p>Assetto Amministrativo</p> <ul style="list-style-type: none"> - assenza di un sistema di monitoraggio, incluso il presidio indipendente da parte di una figura deputata a tale ruolo, quale l'Internal Audit; - assenza di un collegio sindacale. In particolare, considerate le dimensioni della società e la sua complessa attività aziendale, la presenza della sola figura di un controllo esterno indipendente rappresentata dal Sindaco Unico incaricato sia per la vigilanza sia per la revisione contabile non fosse adeguata alla situazione.
<p>Assetto contabile</p> <ul style="list-style-type: none"> - assenza di report periodici; - assenza di adeguata contabilità analitica gestionale, di controllo di gestione, di analisi di costi. L'attenzione del Direttore amministrativo e finanziario e del suo team era, infatti, soprattutto rivolta al coordinamento dell'implementazione della contabilità generale ordinaria e al presidio della situazione finanziaria a consuntivo.

5.2 Gli interventi sugli assetti in fase di Concordato Preventivo in continuità

Per rinforzare il sistema di controllo, nel mese di gennaio 2020 la società ha individuato e nominato un Internal Auditor indipendente scegliendo una figura professionale operante in outsourcing, ha conferito mandato a un legale penalista di avviare lo studio e la progettazione del Modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dall'art. 6 del D.Lgs. 231/2001, e ha individuato, e successivamente nominato, un Organismo di Vigilanza monocratico. Inoltre, dopo l'omologazione del piano concordatario e dopo l'approvazione del bilancio di esercizio relativo al periodo concordatario e quindi nel giugno 2021, l'Assemblea dei soci ha nominato il Collegio Sindacale incaricato dello svolgimento dell'attività di vigilanza e la società di revisione incaricata della revisione legale. I nuovi soggetti coordinati dall'Internal Auditor hanno condiviso una serie di interventi, che questa ricerca ha rielaborato secondo l'approccio CoSo Report. Tali hanno permesso di risolvere, in via prioritaria, le criticità evidenziate dalla carenza dei sistemi di informazione e di comunicazione, sia a livello operativo che a livello di informativa direzionale, di rinforzare l'ambiente di controllo attraverso una più chiara definizione di compiti e responsabilità delle funzioni di governo e di controllo aziendale, di sistematizzare il sistema di controllo interno anche attraverso l'implementazione di un modello organizzativo ex D. Lgs 231/2001. Nella seguente tabella (tab. n. 4) si riportano le azioni intraprese per riorganizzare gli assetti secondo l'approccio CoSo Report Based, ossia nel rispetto dei 5 elementi costituenti il Sistema di Controllo Interno e gli obiettivi che permettono di perseguire.

Tab. n. 4. Riorganizzazione Omega srl ex approccio CoSO Report

Componente CoSO	Obiettivo	Azione
Ambiente di Controllo	Ridefinizione compiti degli amministratori Formazione del personale	Ridefinizione dei compiti degli amministratori con ruolo esecutivo (ruoli e responsabilità); ove necessario, riallocazione di compiti più operativi al personale di staff. Ridisegno della mappa delle mansioni, identificazione delle competenze richieste e dei relativi fabbisogni informativi. Definizione di piani di formazione (individuale, di gruppo, tecnico-specifica, amministrativa, di processo, etc).
Attività di controllo	Implementazione del Sistema di Controllo Interno Implementazione del modello 231	Progettazione e disegno di un sistema di controllo interno basato sull'individuazione e gestione dei rischi aziendali (di business, finanziari, strategici). Inserimento in staff al Consiglio di Amministrazione di un Internal Auditor Sostituzione del Sindaco unico con un Collegio Sindacale. Progettazione e realizzazione del modello di organizzazione, gestione e controllo previsto dal D.Lgs 231/2001 (MOG) in base ai rischi reato rilevanti. Individuazione e nomina dell'Organismo di Vigilanza.
Informazione e comunicazione	Formalizzazione dei flussi di informazioni con focus su: -area tecnico- ingegneristica vs area amministrativa contabile e viceversa. -sistema di reporting aziendale Monitoraggio del piano di azione.	Creazione di canali di comunicazione strutturati, sistematici e formalizzati per convogliare in modo continuativo e standardizzato flussi di informazione precisi dall'area tecnico-ingegneristica all'area contabile amministrativa e viceversa. Implementazione di un sistema di reporting mensile con tanto di indicatori. Il monitoraggio del piano anche al fine di rendicontare compiutamente e tempestivamente, anche post omologa, al Commissario Giudiziale con la periodicità stabilita dal Tribunale
Monitoraggio	Introduzione di un sistema di vigilanza e di revisione legale più solido	Modifica allo statuto per eliminare la figura del sindaco unico con funzioni sia di vigilanza sia di revisione legale. Introduzione nello statuto della suddivisione dei compiti tra il Collegio Sindacale e il Revisore esterno.

5.3 Il ruolo dell'Internal Auditor della società Omega srl

L'introduzione della figura dell'Internal Auditor assume rilevanza non solo in situazioni di continuità aziendale ma anche in presenza di situazioni di crisi. Come dimostra il caso qui esaminato, l'inadeguatezza o l'inesistenza di uno strutturato sistema di controllo interno e di una figura qualificata a presidio del medesimo rappresenta un importante elemento di debolezza. Infatti, si riduce strutturalmente il livello di attendibilità riconoscibile ai dati contabili che l'impresa fornisce, per cui inevitabilmente emerge:

- 1) in fase di implementazione del piano, la necessità di controlli più analitici da parte degli advisors, dell'Attestatore e dei commissari;
- 2) in fase esecutiva, la potenziale incapacità della società di essere conforme alle richieste di tempestiva e solida informativa imposte dai creditori e nel concordato dal Tribunale.

In particolare, per la società Omega srl, l'Internal Audit ha formalizzato le sue attività redigendo un Piano con i seguenti obiettivi (tab. n. 5):

Tab. n. 5. Il Piano di Audit di Omega srl

N°	Obiettivo	Azioni da Pianificare
1	Tracciabilità delle informazioni aziendali	Ricostruzione e tracciatura dei percorsi seguiti dalle informazioni in azienda al fine di attuare la razionalizzazione dei processi di gestione e di elaborazione delle informazioni stesse sia con riferimento al ciclo attivo sia a quello passivo
2	Progettazione del Sistema di Controllo Interno	Progettazione e disegno di un Sistema di Controllo Interno (SCI) basato sull'individuazione e gestione dei rischi aziendali a livello tecnico- operativo di commessa, a livello di gestione finanziario e a livello più strategico-commerciale
3	Progettazione e disegno di un Sistema di Controllo Interno (SCI) basato sull'individuazione e gestione dei rischi aziendali a livello tecnico-operativo di commessa, a livello di gestione finanziario e a livello più strategico-commerciale	Implementazione di un sistema di controllo volto a: Individuare le aree critiche di maggior rischio; Individuare i possibili illeciti amministrativi commessi da soggetti in posizione apicale; Mettere in atto tutti i meccanismi necessari a presidiare e prevenire la commissione di reati.

Il piano di lavoro dell'Internal Auditor è stato predisposto in base ad un approccio risk based focalizzando l'attenzione sulla necessità di poter disporre di informazioni economiche, finanziarie e patrimoniali secondo tempistiche regolari e con un importante grado di analiticità. Nella fase iniziale la funzione di Audit ha fornito il proprio supporto consulenziale alle funzioni interne per far sì che le attività amministrative si svolgessero nell'ambito di un percorso regolare e ripercorribile (tracciabilità), definendo una sorta di primo manuale delle procedure per rendere il processo di raccolta dei dati strutturato e quindi completo e affidabile. Coerentemente con quanto previsto dal piano concordatario, è stato progettato un sistema di reporting mensile con l'obiettivo di:

- 1) redigere report mensili periodici aventi a oggetto i dati consuntivi di natura economica e finanziaria, da mettere a disposizione del Consiglio di amministrazione al fine di garantire una gestione consapevole e informata;
- 2) implementare strutturate e standardizzate analisi degli scostamenti tra i dati previsti nel piano concordatario e i valori riscontrati a consuntivo, al fine di rendicontare compiutamente al Collegio Sindacale e agli organi della procedura, ossia ai Commissari Giudiziari, per tutto il periodo di esecuzione del piano sull'effettivo raggiungimento delle milestones previste nell'action plan del concordato.

L'introduzione della figura dell'Internal Auditor in Omega, ha permesso alla società, di ottenere i seguenti benefici:

- 1) la garanzia di una maggior attendibilità delle informazioni tramite l'esecuzione di rigorosi controlli periodici indipendenti sui dati contabili;
- 2) la predisposizione di piani di audit mirati a presidiare alcune aree di rischio specifiche quali: la gestione delle commesse, la rendicontazione e la pianificazione finanziaria, il monitoraggio del rischio contenzioso, il controllo del rispetto degli adempimenti fiscali e contributivi;
- 3) l'implementazione e la validazione di idonei strumenti utili per presidiare in modo continuativo il rispetto degli obiettivi previsti dal piano concordatario e dalla sua effettiva esecuzione a vantaggio del ceto creditorio.

5.4 Il ruolo degli organi di controllo: Organismo di Vigilanza, Collegio Sindacale e Revisore legale dei conti. Il conseguimento dell'equilibrio aziendale

La società ha formalizzato la propria volontà di voler procedere all'adozione di un Modello organizzativo in linea con le prescrizioni del D.Lgs. 231/2001, al fine di assicurare le migliori condizioni di correttezza e di trasparenza nella conduzione degli affari e delle attività aziendali. Questa iniziativa è stata assunta nella convinzione che l'adozione di tale Modello possa costituire un valido strumento di sensibilizzazione nei confronti di tutti i dipendenti della Società e di tutti gli altri soggetti a diverso titolo cointeressanti (clienti, fornitori, partners, collaboratori a diverso titolo), inducendo gli stessi a seguire, nell'espletamento delle proprie attività, comportamenti corretti e lineari in modo da prevenire il rischio di commissione di reati. L'adozione di un Modello organizzativo permette inoltre alla società di definire protocolli a prevenzione della commissione di reati societari, costruendo così una base di lavoro solida per l'implementazione degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. Come già accennato la società ha scelto un OdV monocratico, con diritto di libero accesso presso tutte le strutture e funzioni aziendali per ottenere tutte le informazioni necessarie per poi interagire con il Cda e con il Collegio Sindacale.

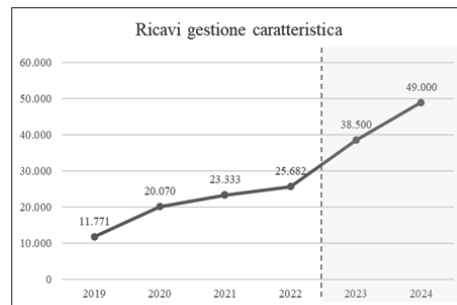
Omega, riconoscendo il valore aggiunto di un sistema di corporate governance articolato in modo coerente con le best practice, ha modificato il proprio comportamento e si è dotata di presidi più solidi rispetto al passato per la vigilanza, nominando nel giugno 2021 un Collegio Sindacale composto interamente da revisori, e per la revisione contabile una società di revisione appartenete ad un network internazionale.

Il Collegio Sindacale, nello svolgimento della funzione riconosciutagli dalla legge, ha provveduto, sin dalla sua nomina e nei successivi anni di esecuzione del piano concordatario, a vigilare affinché il sistema di controllo e gli assetti organizzativi adottati dalla società si mantenessero adeguati a rilevare tempestivamente eventuali segnali negativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. Particolare attenzione è stata posta al Collegio Sindacale sul monitoraggio della corretta esecuzione del piano concordatario proposto dagli amministratori al superamento della crisi d'impresa e a salvaguardia della continuità aziendale.

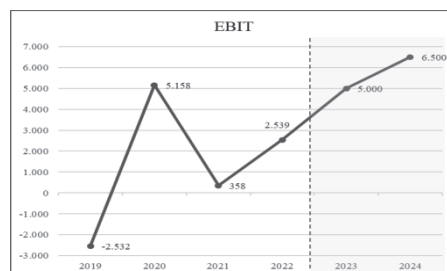
L'implementazione dei nuovi assetti, poste in essere dalla società Omega, ha permesso di allinearsi alle nuove disposizioni introdotte dal Codice. In particolare, l'introduzione di presidi di controllo più robusti, finalizzati a monitorare la capacità dell'impresa di continuare ad operare come entità in funzionamento hanno permesso alla società il conseguimento dell'equilibrio gestionale.

Nelle tabelle seguenti si espongono i risultati economici, in termini di Ricavi (tab. n. 5) e di Ebitda (tab. n. 6), storici e prospettici (tab. n. 7), che evidenziano un costante miglioramento del fatturato e della marginalità a supporto di una gestione economica e finanziaria, nel suo complesso, idonea a consentire alla società il mantenimento di un livello di liquidità adeguato per il superamento della crisi e al contempo, a garantire le scadenze del debito concordatario. In particolare, dalla lettura dei dati della Tab. n.7 si evince come le previsioni fatte secondo un approccio prudenziale siano state favorevolmente smentite in fase di rilevazione dei risultati conseguiti. Tutti i valori degli aggregati economici hanno registrato valori di gran lunga più soddisfacenti dei corrispondenti dati preventivati a dimostrazione della bontà delle scelte effettuate in fase di riorganizzazione.

Tab. n.5. Trend Ricavi



Tab. n.6. Trend Ebitda



Tab. n. 7. Confronto Budget-consuntivo periodo 2019-2022

Contoeconomico	Budget	Consuntivo	Delta%	Budget	Consuntivo	Delta%
	2019			2020		
Valoredellaproduzione	14.800	23.333	58%	14.800	25.682	74%
Costidellaproduzione	-6.166	-12.430	102%	-6.030	-13.753	128%
VALOREAGGIUNTO	8.634	10.903	26%	8.770	11.929	36%
Costidelpersonale	-6.077	-6.971	15%	-6.373	-8.771	38%
MARGINEOPERATIVOLORDO(EBITDA)	2.557	3.932	54%	2.397	3.158	32%

Contoeconomico	Budget	Consuntivo	Delta%	Budget	Consuntivo	Delta%
	2021			2022		
Valoredellaproduzione	15.181	39.723	162%	14.800	49.166	232%
Costidellaproduzione	-6.030	-22.709	277%	-6.030	-29.258	385%
VALOREAGGIUNTO	9.151	17.014	86%	8.770	19.908	127%
Costidelpersonale	-6.373	-9.824	54%	-6.373	-11.154	75%
MARGINEOPERATIVOLORDO(EBITDA)	2.778	7.190	159%	2.397	8.754	265%

6. Conclusioni

L'evoluzione dell'attuale quadro normativo in materia di allerta, di crisi e di insolvenza, nonché di vigilanza e controllo societario, unitamente al recepimento di standard internazionali, contabili e di revisione, sempre più stringenti e vincolanti, ha inciso e inciderà profondamente sui modelli operativi. Le imprese sono obbligate necessariamente a rivedere radicalmente i propri sistemi informativi e i propri assetti organizzativi, ma anche amministrativi e contabili, ripensando al ruolo di una "buona governance" e all'importanza della pianificazione e del controllo interno.

L'allargamento dell'obbligo di dotarsi di adeguati assetti a tutti gli imprenditori, attraendoli in questo modo ai doveri originariamente previsti dall'art. 2381 c.c. per le società per azioni, fa emergere, in modo rilevante, la necessità di una crescita in primis culturale. Le imprese italiane di qualsiasi dimensione devono fare un salto di qualità in termini di adozione di un modello di indirizzo della gestione che consenta di prendere le distanze dai comportamenti passati, frequentemente caratterizzati da un diffuso disordine organizzativo e da eccessiva discrezionalità d'azione (come nel caso della società Omega srl) e che favorisca il costante monitoraggio dell'andamento aziendale e la possibilità di tempestiva rilevazione delle criticità. Non solo, la crescita culturale prevede di portare avanti, in modo continuativo, le riflessioni sullo stile manageriale, il concetto di delega, la valorizzazione delle competenze e la crescita attraverso programmi di formazione e di apprendimento sul campo, così da mantenere gli assetti e i sistemi operativi adeguati nel tempo.

Il cambio di paradigma imposto dal 2° c. dell'art. 2086 c.c. ha offerto la possibilità di riflettere sulle dinamiche della gestione lungo il ciclo di vita dell'azienda. L'applicazione di un approccio per lo più di tipo consuntivo e, in certi casi disorganizzato della gestione, deve lasciar spazio ai processi di pianificazione strategica e di programmazione aziendale; l'approccio consuntivo spesso è tardivo e non consente all'imprenditore di prendere decisioni in maniera tempestiva causando in tal modo situazioni di crisi e perdita di continuità aziendale.

Un assetto organizzativo adeguato diventa elemento essenziale per il raggiungimento degli obiettivi dell'impresa; esso favorisce l'utilizzo equilibrato delle risorse e al tempo stesso

permette la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di rischio aziendale consentendone la corretta gestione e il costante monitoraggio.

Temi questi molto noti e condivisi come testimoniato dai numerosi contributi ravvisabili dalla letteratura aziendale più accreditata che attribuiscono alla carenza di strumenti di pianificazione e controllo, nonché di adeguati assetti gestionali, l'insorgere di cause di insolvenza. Non solo, nell'ambito delle disposizioni statuite dal nuovo Codice, emerge il ruolo rilevante assunto dal sistema di controllo interno e gestione dei rischi (RIVA, 2023, pag. 65).

Un assetto organizzativo non può definirsi adeguato senza idoneo sistema di controllo interno (FERRARINI, 2019, pag. 27), così come già enfatizzato dalle best practice internazionali contenute nei frameworks del CoSo Report. Il ruolo del controllo interno all'interno del Codice risulta ulteriormente rafforzato laddove viene recepito prevedendo la bontà di un sistema di controlli integrati quali parte integrante dei processi aziendali.

L'analisi del caso proposto da questa ricerca ha confermato il rilevante ruolo che ha svolto l'internal auditor come regista per facilitare il corretto ripristino degli equilibri gestionali della Omega srl. La riorganizzazione della società secondo il piano predisposto dall'Internal Auditor, sviluppato secondo un approccio risk based e nel rispetto dei principi della professione, ha tenuto in considerazione i framework internazionali che, come argomentato, sono allineati alle stesse disposizioni previste dal nuovo CCII. L'efficacia delle misure adottate dimostra come tale approccio sia premiante nel medio-lungo periodo. La previsione di un dettagliato sistema rappresentato da funzioni, poteri, deleghe, processi e procedure è in linea con quanto previsto con la definizione di assetto organizzativo, da ricondurre, a sua volta, a due distinte componenti: la struttura organizzativa e i sistemi operativi.

La struttura organizzativa di base, rappresentata dalle unità organizzative, dai sistemi operativi, riconducibili alla definizione del sistema dei processi, a quello di determinazione degli obiettivi, delle strategie e all'assegnazione delle risorse (sistema di pianificazione programmazione e controllo), al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, a quello di gestione del personale, al sistema di autoregolamentazione e a quello informativo, rappresenta la componente in grado di definire la relazione tra le unità organizzative; prevale così, nel pensiero del Legislatore, una logica di interconnessione di sistemi rispetto al modello disegnato, una sorta di rete in grado di combinare, in un tutt'uno, aspetti tecnici e strettamente visibili con elementi di soft control. Non solo: si apre la strada per definire e realizzare percorsi di integrazione tra sistemi di controllo, come nel caso presentato, che ha visto, all'interno del piano di azione, la progettazione del Modello organizzativo 231 accanto alla definizione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Nel rispetto anche delle disposizioni contenute nel D.lgs 231/2001 che nel disciplinare la responsabilità penale degli enti per reati in più passaggi contempla il ruolo del SCI nonché nell'ormai apprezzato e consolidato modello delle Tre Linee di Difesa.

Queste capacità sono ormai non solo strategiche ma anche vitali; esse rilevano sia a fini strettamente gestionali che come strumento per prevedere con adeguato anticipo i segnali della crisi, permettendo di azionare meccanismi di *early warning*. L'individuazione e la valutazione della gravità dello stato di crisi, non ancora sfociato in insolvenza conclamata, presuppone l'accesso a un set informativo complesso e una visione diversa da quella consuntiva (basata su analisi statiche). È indispensabile una valutazione prospettica dell'evoluzione aziendale, tesa a intercettare potenziali incapacità future di adempiere le obbligazioni già assunte e quelle prevedibili. In quest'ottica si sono orientate e si orienteranno le strategie di turnaround attuate da Omega S.r.l.

Il risultato dell'analisi condotto in questo studio ha confermato alcune ipotesi significative.

Le nuove disposizioni normative introdotte dal CCII rappresentano una occasione per un ripensamento degli assetti delle aziende in particolare con riferimento alle tante piccole, medie imprese italiane. Il nuovo approccio da perseguire non può prescindere dalle procedure proposte da CoSo Report che attribuiscono al Sistema di Controllo interno il ruolo di attore centrale della governance aziendale, anche nel rispetto del criterio di proporzionalità per essere implementato considerando le caratteristiche strutturali di ogni tipologia di azienda.

La definizione di un dettagliato sistema aziendale in linea con quanto previsto con la definizione di assetto organizzativo, a sua volta riconducibile alle sue distinte componenti, come condiviso dalla letteratura aziendale più accreditata, determina valore che si sostanzia in:

- 1) Ripensamento e miglioramento dell'organizzazione aziendale;
- 2) razionalizzazione e unificazione dei sistemi di controllo;
- 3) una maggior responsabilizzazione degli organi di governance permettendo di migliorare l'efficienza operativa;
- 4) un miglioramento delle performance aziendale per il tramite del monitoraggio continuo della gestione, tali da garantire la sopravvivenza stessa dell'azienda;
- 5) una maggiore affidabilità dell'informativa finanziaria sia interna che esterna.

Tali conclusioni raggiunte necessitano di ulteriori approfondimenti per superare alcuni limiti dell'analisi. In primis verificare i risultati avendo come riferimento un campione di società in crisi anziché un solo caso di studio. Questa ricerca non ha permesso una investigazione più ampia in quanto non sono stati ravvisati altri casi simili di aziende entrate in crisi durante il periodo di pubblicazione del D.lgs 14/2019 e che soprattutto abbiano completato il percorso di riorganizzazione e riequilibrio secondo il dettato del nuovo approccio stautito dal CCII.

A seguire aumentare gli indicatori utilizzati per la valutazione dei risultati finanziari ed economici della società, ampliare i settori di appartenenza delle società e soprattutto individuare delle componenti del SCI che siano standardizzate per le aziende di minori dimensioni e soprattutto allineati al framework di riferimento elaborato dal CoSO Report e recepito dal recente CCII.

ROBERTA PROVASI

Associato di Economia Aziendale

Università degli Studi di "Milano-Bicocca"

Dipartimento di Scienze Economiche Aziendali e Diritto per l'Economia

roberta.provasi@unimib.it

BIBLIOGRAFIA

- AMADUZZI A. (1969), *L'azienda. Nel suo sistema e nell'ordine delle sue rilevazioni*, Utet, Torino.
- ANTHONY, R.N. (1965), *Management and Control Systems. A scheme of analysis*, Harvard University (trad.it., *Il Sistema di pianificazione e controllo*, Etas, Milano, 1967).
- ARENA M., ARNABOLDI M., AZZONE G. (2010), The Organizational dynamics of enterprise risk management, in *Accounting, Organizations and Society*, n. 35(7), pp. 659-675.
- AZZALI, S., MAZZA, T. (2011), "La valutazione degli Information Technology Controls nell'ambito dei sistemi di controllo interno: i risultati di una ricerca empirica", in *Management Control*, 3, pp. 91-118.
- AZZARO A.M. (2016), "Appunti sulla nozione giuridica di "crisi" d'impresa come stato di non insolvenza (irriveribile)", in *Studi Urbinate*, Anno LXXXIII, Nuova serie n. 67/3-4, pp. 183-202.
- BESTA F. (1922), *La Ragioneria*, Vol. 2, Vellardi, Milano.
- BASTIA P., Ricciardiello E. (2020), "Gli Adeguate assetti organizzativi funzionali alla tempestiva rilevazione e gestione della crisi: tra principi generali e scienza aziendale", in *Banca Impresa Società*, Il Mulino, pp.359-414.
- BERGAMINI BARBATO M. (1991), *Programmazione e controllo in un'ottica strategica*, Utet, Torino.
- Bertini U. (1990), *Il sistema azienda*, Giappichelli, Torino.
- Brusa L. (2011), *Mappa strategica e business Plan*, Giuffrè, Milano.
- CARAMIELLO, C. (1959), "Note sul rischio d'impresa", in *Rivista italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, n. 1-2.
- CARDARELLI M.C. (2019), "Insolvenza e stato di crisi tra scienza giuridica e aziendalistica", *Il diritto fallimentare e delle società commerciali*, n. 1.
- CASSANDRO, P.E. (1981), "Sulla crisi dell'impresa e sulla possibilità di risolverla", in *Rivista Italiana di Ragioneria ed Economia Aziendale*, n. 4, pp 161-170.
- CAVALIERI, E. (2008), (a cura di), *Economia Aziendale*, Vol. 1, 3° ed., Giappichelli, Torino.
- CODA V., BRUNETTI G., BERGAMINI-BARBATO M. (1974), *Indici di bilancio e flussi finanziari*, Etas, Milano.
- CODA V. 1998), "Responsabilità degli amministratori e dei direttori, sistema di controllo interno e internal auditing", M. Molteni (a cura di), *Verso una nuova concezione di Internal Auditing*, Egea, Milano.
- COMOLI M. (2002), *I sistemi di controllo interno nella corporate governance*, Egea Milano.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission -CoSO (1992), *Internal Control – Integrated Framework*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-CoSO (2004), *Enterprise Risk Management (ERM)-Integrated Framework*.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – CoSO (2017), *CoSO ERM-Integrating with Strategy and performance*.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2023), *Assetti organizzativi, amministrativi, contabili: profili civilistici e aziendalistici*, Documento di ricerca, Roma.
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2023), *Norme di comportamento dei sindaci per le società non quotate*, Documento di ricerca, Roma.
- COOPERS & LYBRAND (1997), *Il sistema di controllo interno. Progetto Corporate Governance per l'Italia*, Il Sole24 ore, Milano.
- CORONELLA S. (1998), "Capitalismo imprenditoriale, azienda ottocentesca e sistemi di controllo", in L. Marchi (a cura di), *Il controllo della gestione aziendale*, SEU, Pisa, pp.7-26.
- CORSI K. (2003), *Il controllo organizzativo. Una prospettiva transazionale*, Giuffrè, Milano.
- CULASSO F. (2009), *Gestione del rischio e controllo strategico. Un'ottica sistemica aziendale*, Giappichelli, Torino.
- D'ATTORRE G. (2022), *Manuale di diritto della crisi e dell'insolvenza*, Giappichelli, Torino.
- DELOACH J.W. (2000), *Enterprise-wide Risk Management: Strategies for linking risk and opportunity*, Financial Times/Prentice Hall, London.
- DEZZANI F. (1971), *Rischi e politiche d'impresa*, Giuffrè, Milano.
- DICKINSON G. (2001), "Enterprise Risk Management: its origins and conceptual foundations", *The Geneva Papers and Risk and Insurance*, pp 360-365.
- DI LAZZARO, F. (1990), *Il rischio aziendale*, Giuffrè, Milano.
- DIONNE G. (2013), "Risk Management: History, Definition and critique", in *Risk Management & Insurance Review*, Vol. 16, Issue 2, pp.147-166.
- D'ONZA, G. (2008), *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*, Giuffrè Editore, Milano.
- EDISON, H. J. (2000), "Do Indicators of Financial Crises Work? An Evaluation of Early Warning System", *International Finance Discussion Paper*. No. 657. <https://doi.org/10.2139/ssrn.238249>
- EISENHARDT, K.M. (1989), "Agency theory: an assessment and review", in *Academy of Management Review*, Vol. 14 No. 1, pp. 57-74.

- ERKKI K. LAITENEN and H. GINCHONG (1999) "Early-Warning-System for crisis in SME's: Preliminary evidence from Finland and the UK", in *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. n. 6, Number 1, pp 89-102.
- FELLEGARA A., GIUNTA F., PAOLINI A., TEODORI C. (a cura di) (2023), *Le parole della crisi*, Sidrea, Franco Angeli.
- FERRARINI G. (2007) *Controlli interni e strutture di governo societario*, in *Il nuovo diritto delle società*, Liber amicorum Gian Franco Campobasso, diretto da P. Abbadessa e G.B. Portale, Torino.
- FERRERO G. (1968), *Istituzioni di Economia Aziendale*, Giuffrè, Milano.
- FERRERO G., DEZZANI F., PISONI P., PUDDU L. (2006), *Analisi del bilancio e rendiconti finanziari*, Giuffrè, Milano.
- FRANCESCHI FERRARIS R. (2017), *Programmazione e controllo. Estratto da sistemi di pianificazione e controllo*, (a cura di) Giappichelli Torino.
- GARZELLA, S., MANCINI, D., & MOSCHERA, L. (2009). *Sistemi di controllo interno e soluzioni organizzative*, Giappichelli, Torino.
- GIANNESI E. (1979), *Appunti di Economia Aziendale*, Pacini, Pisa.
- GIORGINO, M.C., (2015), *Crisi aziendale e prevenzione. Metodologie e modelli per prevedere il prevedibile*, Franco Angeli, Milano.
- GORDON L.A. (2009), "Enterprise Risk Management and Firm Performance: A contingency Perspective", in *Journal of Accounting and Public Policy*, n. 28 (4), July, pp. 301-327.
- GUATRI L. (1986), *Crisi e risanamento d'impresa*, Milano.
- IIA, *The Institute of Internal Auditing*, (2020), *The IIA's three lines model- an update of the Three Lines of Defence*.
- JENSEN M. (1983), "Agency Problems and Residual Claims", in *Journal of Law and Economics*, vol. 26.
- KAPLAN, R.S. (2009), "Risk Management and the strategy Execution System", in *Balance Scorecard Report*, Harvard Business Publishing and Palladium Group, November-December, n. 6.
- LORD S. (2013), *An Overview of CoSO's 2013 Internal Control – Integrated Framework*, McGladrey Press.
- MARCHI, L. (2012). *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*, Milano, Giuffrè.
- MARCHI L. PAOLONI A. (2018), *Introduzione all'economia aziendale*, G. Giappichelli Editore, Torino.
- MALFATTI L. (2022), Il sistema di controllo Interno e di gestione dei rischi, in A. Danovi A., Acciaro G., (a cura di), *Adeguati assetti societari per la prevenzione della crisi*, ed. Il Sole24h, Milano.
- MITCHELL, R. and MEACHEAM, D. (2011), "Knowledge worker control: understanding via principal and agency theory", in *The Learning Organization*, Vol. 18 No. 2, pp. 149-160.
- MORRONE, C. (2021), "The Adequate Organizational, Administrative and accounting structure in SMES: Burden and Honor", in *Rivista Piccola Impresa*, n. 1, pp 141-157.
- ONIDA P. (1984), *Economia Aziendale*, Utet, Torino.
- PAOLINI P. (1999), "Sulla concezione di controllo economico di Fabio Besta", in *Rivista italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, n.7-8, pp.405-428.
- PAOLUCCI G., (2021), *Analisi di bilancio. Logica, finalità e modalità applicative*, Franco Angeli, Milano.
- PAVAN, A. (2019), "Controllo interno e di gestione nella prospettiva del valore", in *Management Control*, 1 – Special Issue, pp. 5-12. doi: 10.3280/MACO2019- SU1001
- PORTER M. (1997), *The Audit Society. Rituals of Verification*, Oxford University Press, Oxford.
- PROVASI, R., GUIZZETTI, C. (2019), "L'evoluzione dei sistemi di controllo aziendale: dal controllo di gestione al controllo sulla governance", in *Economia Aziendale Online*, Vol. 10.2, pag. 257-271.
- PROVASI R. (2020), *Le dinamiche evolutive del sistema di controllo interno. Dalle origini al Framework CoSO ERM 2017*, Giappichelli, Torino.
- RICCABONI A. (1993), "Costruzione e modernità nel concetto di controllo proposto da F. Besta", Atti del Convegno nazionale di Storia della Ragioneria, Officine Grafiche Stianti Firenze, pp. 71-98.
- RICCABONI, A. (2004), "Il cambiamento nei sistemi di controllo: la dimensione «imateriale»", in *Controllo di gestione*, 1(1), 19-25.
- RIVA P. (2023), *Ruoli di corporate Governance. Adeguati assetti e sostenibilità*, Egea, Milano.
- The Institute of Internal Auditors (2020), *The IIA's three lines model- an update of the Three Lines of Defense, Position Paper*.
- SCHOEMAKER, P. J., & DAY, G. S. (2009), "How to Make Sense of Weak Signals. Leading Organizations: Perspectives for a New Era", in *MIT Sloan Management Review*, n 2, 37-47.
- SPENCER PICKETT K.H., VINTEN G. (1997), *Internal Auditing handbook*, John Wiley & Sons, London.
- TETLOCK, P.E (1985), "Accountability: The neglected social context of judgment and choice Research" in *Organizational Behavior*, n. 7, pp. 297-332.
- WEIGOLD M.F., SCHLENKER BARRY R. (1991), "Accountability and Risk Taking", in *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 17, Iusse, pp. 25-32.