

**ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI  
PER PREVENIRE LA CRISI**

**1. ADEGUATI ASSETTI E MISURE IDONEE: INQUADRAMENTO GENERALE**

*di Andrea Panizza*

1.1.	Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza: genesi, caratteri distintivi e recepimento della Direttiva "Insolvency" ...	5
1.2.	L'art. 2086 c.c. quale connettore tra normativa civilistica e CCII.....	8
1.3.	Adeguati assetti e misure idonee: finalità, differenze, indicazioni operative.....	10
1.4.	I soggetti coinvolti .....	15
1.5.	Dimensione aziendale e principio di proporzionalità.....	19

**2. DOVERI, RUOLI E RESPONSABILITÀ**

*di Patrizia Riva*

2.1.	Definizioni e principi.....	25
2.2.	Il Consiglio di Amministrazione .....	27
2.2.1.	Doveri.....	27
2.2.2.	Responsabilità.....	30
2.2.3.	Danno .....	31
2.3.	Gli amministratori indipendenti e i comitati endoconsiliari .....	32
2.4.	Il Collegio sindacale nelle società quotate e non quotate .....	33
2.4.1.	Società quotate.....	33
2.4.2.	Società non quotate .....	35
2.5.	Il revisore legale .....	38
2.6.	L' <i>internal auditor</i> .....	38
2.7.	L'Organismo di Vigilanza .....	41
2.8.	Il CFO .....	41
2.9.	L' <i>Investor relator</i> .....	42
2.10.	<i>Overlapping</i> e proporzionalità.....	43

**3. CRISI D'IMPRESA E CONTINUITÀ AZIENDALE**

*di Tonino Manzali e Francesco Dimastromatteo*

3.1.	Insolvenza e crisi .....	47
3.1.1.	La continuità aziendale .....	49
3.1.2.	Azienda e crisi nella tradizione economico-aziendale ...	52

## Sommario

3.1.3.	Da molteplici concezioni di azienda a plurime prospettive sulla crisi aziendale.....	57
3.1.4.	Le cause della crisi.....	57
3.1.5.	I diversi approcci alla soluzione della crisi.....	64

## 4. ASSETTO ORGANIZZATIVO: MODELLI, PROGETTAZIONE, ADEGUATEZZA

*di Francesco Bassi e Raffaele Gallina*

4.1.	L'organizzazione nella dottrina aziendalistica .....	71
4.1.1.	Inquadramento .....	71
4.1.2.	Teorie organizzative.....	72
4.1.3.	Possibili modelli di organizzazione .....	73
4.2.	Lessico organizzativo.....	79
4.3.	Assetto organizzativo.....	81
4.3.1.	Premessa .....	81
4.3.2.	Concetto di assetto organizzativo .....	81
4.3.3.	Caratteristiche dell'assetto organizzativo rispetto alle variazioni cui è esposto.....	84
4.4.	Progettazione organizzativa .....	85
4.4.1.	Scelte di progettazione organizzativa .....	85
4.4.2.	Progettazione della struttura organizzativa.....	85
4.4.3.	Progettazione dei sistemi operativi .....	86
4.5.	Sistema dei processi.....	87
4.5.1.	Concetto di processo.....	87
4.5.2.	Attività e processi.....	88
4.5.3.	Processo, procedimento e procedura.....	88
4.5.4.	Classificazione dei processi.....	88
4.5.5.	Approccio coordinato per processi e per funzioni ...	89
4.5.6.	Rilevazione dei processi.....	90
4.6.	Adeguatezza dell'assetto organizzativo .....	91
4.6.1.	Inquadramento .....	91
4.6.2.	Criteri di scelta.....	92
4.6.3.	La qualificazione di adeguatezza in correlazione al sistema controllo interno e di gestione dei rischi ...	93

## 5. GESTIONE DEI RISCHI AZIENDALI

*di Francesco Bassi e Luca Malfatti*

5.1.	Premessa .....	97
5.2.	Approccio al rischio .....	98
5.2.1.	Rischio e impresa .....	98
5.2.2.	Concetto di rischio .....	98
5.3.	<i>Risk Management</i> .....	100

5.3.1.	Concetto di <i>risk management</i> .....	100
5.3.2.	Processo di <i>risk management</i> .....	100
5.4.	Modello di <i>risk management</i> .....	101
5.4.1.	Perché un modello di <i>risk management</i> ? .....	101
5.4.2.	Modularità.....	102
5.4.3.	ISO 31000: 2018.....	103
5.4.4.	<i>Enterprise Risk Management-Integrated Framework</i> 2017 .....	106

## **6. IL CONTROLLO INTERNO**

*di Francesco Bassi e Luca Malfatti*

6.1.	La nozione di controllo.....	111
6.1.1.	Sistema dei controlli nel contesto del D.Lgs. n. 14/2019 (Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza) .....	112
6.2.	Sistema dei controlli interni (SCI) .....	114
6.2.1.	Co.SO. <i>Framework</i> .....	117
6.2.2.	SCI integrato con la gestione dei rischi .....	119
6.3.	Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.....	120
6.3.1.	Concetto .....	120
6.4.	<i>Compliance program</i> .....	121
6.5.	Articolazione di un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi .....	122
6.5.1.	Elementi di un Sistema di Controllo Interno e di Gestione dei Rischi .....	122

## **7. L'ASSETTO AMMINISTRATIVO**

*di Francesco Dimastromatteo e Maurizio Massaro*

7.1.	Introduzione.....	127
7.2.	Significato di assetto amministrativo. Prospettive a confronto .....	128
7.2.1.	La prospettiva della letteratura economico-aziendale ...	128
7.2.2.	La prospettiva giuridico-professionale .....	129
7.2.3.	Il tentativo di una prospettiva di sintesi.....	130
7.3.	Piano industriale.....	132
7.3.1.	Piano industriale come processo.....	132
7.3.2.	Piano industriale come contenuto .....	133
7.3.3.	Piano industriale. Verso una dimensione di sintesi ..	134
7.3.4.	I contenuti tradizionali di un <i>business plan</i> .....	135
7.3.5.	Processo comunicazionale .....	151

## Sommario

---

7.4.	Budget.....	153
7.4.1.	Descrizione del budget.....	153
7.4.2.	Lineamenti operativi per la redazione del budget....	154
7.4.3.	Elementi rilevanti da tenere in considerazione nell'ambito della costruzione del budget.....	158
7.5.	Monitoraggio.....	160
7.5.1.	Descrizione del monitoraggio.....	160
7.5.2.	Analisi degli scostamenti .....	160
7.5.3.	Valutazione di adeguatezza degli assetti amministrativi.....	161

## 8. L'ASSETTO CONTABILE

di Andrea Panizza e Paolo Camanzi

8.1.	L'assetto contabile come elemento dell'assetto amministrativo..	169
8.2.	Le componenti dell'assetto contabile: inquadramento .....	170
8.3.	Le procedure.....	172
8.4.	Contabilità generale .....	175
8.5.	Contabilità analitica – <i>Costing</i> .....	176
8.5.1.	Caratteristiche e descrizione dei sistemi di <i>costing</i> ....	176
8.5.2.	I sistemi contabili.....	177
8.5.3.	Le configurazioni di costo .....	178
8.5.4.	Le metodologie di calcolo dei costi.....	180
8.5.5.	Descrizione di un modello operativo per una PMI..	184
8.6.	L'analisi di bilancio quale strumento di prevenzione e diagnosi della crisi.....	192
8.6.1.	Riclassificazione dello Stato patrimoniale .....	194
8.6.2.	Riclassificazione del Conto economico.....	198
8.6.3.	Posizione finanziaria netta.....	201
8.6.4.	Analisi per indici di bilancio.....	203
8.7.	Modelli predittivi di situazioni di crisi d'impresa.....	210
8.7.1.	Lo Z-Score di Altman .....	212
8.7.2.	Lo Z-Score di Altman applicato alle PMI italiane....	213
8.7.3.	L'EM-Score.....	214
8.8.	Il processo di <i>reporting</i> .....	216
8.9.	Strumenti per la misurazione delle <i>performance</i> e analisi degli scostamenti.....	217
8.10.	Adeguatezza dell'assetto contabile e tempestiva rilevazione della crisi.....	224

## 9. LE INFORMAZIONI NON FINANZIARIE QUALI ELEMENTO DELL'ASSETTO AMMINISTRATIVO-CONTABILE

di Beatrice Scappini

9.1.	Introduzione.....	229
9.2.	Definizione delle informazioni non finanziarie.....	230
9.3.	Differenza tra Sostenibilità ed ESG: evoluzione e contestualizzazione.....	231
9.4.	<i>Business Continuity</i> e creazione di valore condiviso: sinergie tra adeguati assetti aziendali e sostenibilità d'impresa .....	232
9.5.	Adeguati assetti e Informazioni Non Finanziarie nel nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza .....	234
9.6.	L'Unione Europea e le pietre miliari della rendicontazione non finanziaria: un viaggio attraverso le Direttive.....	235
9.7.	Ulteriori sviluppi normativi europei che influenzano gli adeguati assetti: Tassonomia Ambientale, CSDDD, <i>Greenwashing</i> .....	239
9.8.	L'adozione dei documenti di sostenibilità parte degli adeguati assetti.....	242
	9.8.1. Report di Sostenibilità .....	242
	9.8.2. Documenti formali di sostenibilità.....	244
9.9.	Gli indicatori di natura non finanziaria per la tempestiva emersione della crisi d'impresa.....	247
9.10.	Conclusioni: adeguati assetti e informazioni non finanziarie, una reciproca prospettiva .....	250

## 10. IL FLUSSO INFORMATIVO TRA IMPRESA E ISTITUTO DI CREDITO

di Alessandro Danovi

10.1.	Inquadramento generale .....	255
10.2.	La qualità dell'informazione nel rapporto banca impresa.....	257
10.3.	Le Linee guida dell' <i>European Banking Authority</i> (EBA) .....	259
10.4.	Strumenti e modalità per l'analisi dei risultati .....	262
10.5.	La valutazione del progetto industriale.....	266
10.6.	Gli adeguati assetti quale elemento per una corretta comunicazione tra banca e impresa .....	269

## 11. L'ADEGUAMENTO DEGLI ASSETTI PER IL RISANAMENTO

di Gilberto Montecchi

11.1.	L'adeguamento degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili a supporto del risanamento .....	275
11.2.	Composizione negoziata .....	276

## Sommario

11.3.	Strumenti di regolazione della crisi.....	277
11.4.	Liquidazione giudiziale ed esercizio provvisorio.....	278
11.5.	Conclusioni .....	279

## 12. ASSETTO GESTIONALE NELLE MPMI

*di Andrea Panizza*

12.1.	Inquadramento generale .....	283
12.2.	Le MPMI nel sistema economico italiano .....	285
12.3.	Riferimenti civilistici e contabili.....	286
12.4.	Adeguati assetti e MPMI.....	291
12.4.1.	Criteri di valutazione: un riferimento di prassi .....	291
12.4.2.	Una proposta metodologica .....	293

## 13. SOCIETÀ PUBBLICHE E A CONTROLLO PUBBLICO: ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI TRA «TUSP» E «CCII»

*di Andrea Panizza e Alberto Liviero*

13.1.	Società pubbliche ed a controllo pubblico: definizione e caratteristiche .....	301
13.2.	L'armonizzazione tra «TUSP» e «CCII» .....	303
13.3.	La valutazione del rischio di crisi e sua rilevazione nelle imprese assoggettate al TUSP.....	305
13.3.1.	Premessa .....	305
13.3.2.	Strumenti di allerta e prevenzione .....	307
13.3.3.	Gli indicatori di crisi.....	308
13.3.4.	Il processo di emersione degli indicatori di crisi aziendale .....	312
13.3.5.	Il piano di risanamento .....	316
13.4.	Adeguatezza degli assetti come elemento per la tempestiva emersione della crisi .....	318

## APPENDICE OPERATIVA

### I. CRITERI PER STRUMENTI COORDINATI DI AUTOREGOLAMENTAZIONE

*di Francesco Bassi*

I.I.	Gli strumenti di autoregolamentazione nell'assetto organizzativo.....	327
I.II.	Impostazione consigliata per il coordinamento degli strumenti di autoregolamentazione .....	327
I.III.	Criteri per il coordinamento degli strumenti di autoregolamentazione .....	328

<b>II. RAPPORTO TRA METODOLOGIA DI CALCOLO DEI COSTI E LORO CLASSIFICAZIONE</b>	
<i>di David Bianconi</i>	
II.I. Introduzione.....	333
II.II. Esempio numerico.....	342
II.III. Conclusioni.....	343
<b>III. CONTENUTI DELLE PROCEDURE AZIENDALI</b>	
<i>di Andrea Panizza</i>	
III.I. Inquadramento generale.....	347
III.II. Procedure aziendali: riferimenti operativi.....	348
<b>IV. ESEMPIO DI REPORT PERIODICO ALFA SPA AL 30 GIUGNO 2023</b>	
<i>di Andrea Panizza</i>	
IV.I. Esempio di reporting periodico.....	361
<b>V. TAVOLA SINOTTICA DELLE COMPONENTI RICONDUCIBILI AI DIVERSI ASSETTI</b>	
<i>di Andrea Panizza</i>	
V.I. Illustrazione della tavola sinottica.....	409
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>457</b>