PICCOLA IMPRESA
SMALL BUSINESS

Rivista Piccola Impresa/Small Business

n. 1, anno 2021

Codice ISSN 0394-7947 - ISSNe 2421-5724

THE ADEQUATE ORGANIZATIONAL, ADMINISTRATIVE AND ACCOUNTING STRUCTURE IN SMES: BURDEN AND HONOR

L'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile nelle pmi: onere e onore

Carla Morrone
University of Naples Parthenope
carlamorrone@hotmail.it

Article info

Date of receipt: *02/08/2020*
Acceptance date: *07/01/2021*

Keywords: *Internal control system, Governance, PMI*

doi: *10.14596/pisb.2848*

Abstract

Legislative Decree no. 14 of 12th January 2019, in addition to replacing the bankruptcy law and establishing the new Code of Business Crisis and Insolvency, introduced and amended some articles of the Italian Civil Code on the management and control of business activities. Indeed, the regulatory provision, which requires the appointment of a control body or auditor for small and medium-sized enterprises, also affects the management of the performing companies and, in particular, the establishment by these entities of an internal control system. The analysis carried out is intended to highlight the benefits that small and medium-sized enterprises could obtain implementing a valid and adequate organizational, administrative and accounting structure

1. Introduzione

La riforma introdotta dal d.lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019 rinvenibile nel nuovo Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza è volta anche a favorire la precoce emersione dello stato di crisi e, auspicabilmente, la sua corretta gestione. A tal fine il legislatore ha esplicitato nel comma 2 dell'art. 2086 c.c. che "*l'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere 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 ampliato i casi in cui le società sono obbligate a nominare il collegio sindacale o il revisore legale. In particolare, l'articolo 2 *bis* della L. 55/2019 prevede che la nomina dell'organo di controllo o del revisore è obbligatoria se la società:

"*a) è tenuta alla redazione del bilancio consolidato; b) controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti; c) ha superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti limiti: 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 4 milioni di euro; 2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 4 milioni di euro; 3) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 20 unità;*

L'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore di cui alla lettera c) del secondo comma cessa quando, per tre esercizi consecutivi, non è superato alcuno dei predetti limiti".

Tale nomina dovrà avvenire entro la data di approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2021 in virtù delle modifiche apportate all'art. 379 del Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza a seguito della conversione del Decreto Rilancio.

Oltre agli obblighi di segnalazione, l'organo di controllo è investito dei tradizionali compiti tra cui la vigilanza sul rispetto dei principi della corretta amministrazione e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società nonché sul suo concreto funzionamento (Bianca, 2019); in altre parole deve accertare l'esistenza e il buon funzionamento del cosiddetto Sistema di Controllo Interno (SCI) (Anderson, 1977; Roth, 1998).

Obiettivo di questo articolo è analizzare il sistema di controllo che le aziende di minori dimensioni dovrebbero implementare per essere *compliant* alle nuove disposizioni normative, sottolineando i benefici che le stesse potrebbero trarne. Il riferimento alle aziende di minori dimensioni proposto nel presente lavoro non coincide necessariamente con la definizione di piccola e media impresa (PMI) ai sensi dell'articolo 2 dell'allegato della raccomandazione 2003/361/CE[1] ma assume un'accezione ampia e

[1] La Commissione Europea (2020) distingue a sua volta le PMI in microimprese, piccole imprese e medie imprese. Le prime occupano meno di 10 unità lavorative e realizzano un fatturato annuo o un totale di bilancio annuo non superiore a 2 milioni di euro, le seconde occupano meno di 50

non strettamente quantitativa come quella sovente proposta in letteratura (Ciambotti, 1984). Infatti, come già suggerito da Allini et al. (2018), le imprese di minori dimensioni possono essere identificate anche mediante il ricorso a parametri qualitativi (Storey, 2000). In questo senso, caratteristiche tipiche di tali imprese sono, a titolo esemplificativo, la frequente coincidenza del soggetto economico col management aziendale e quindi il forte coinvolgimento della proprietà nella definizione dello stile direzionale, la limitata disponibilità di risorse umane alle quali non sempre è possibile offrire attraenti percorsi di crescita e il difficile accesso al mercato dei capitali e al credito con conseguente scarsità di risorse finanziarie per il cui ottenimento è talvolta richiesto il coinvolgimento personale dell'imprenditore.

Se negli anni passati il tema del SCI era di interesse sostanzialmente esclusivo delle società quotate o comunque di grandi dimensioni, con l'entrata in vigore delle disposizioni del d.lgs. 14/2019, buona parte del tessuto imprenditoriale italiano, come noto caratterizzato da PMI, è obbligatoriamente interessato all'argomento dovendosi adeguare alle previsioni legislative.

Il presente articolo è strutturato come segue. Nel paragrafo 2 si propone una revisione della letteratura circa il SCI, una ricognizione delle prassi operative e un'analisi del quadro normativo e si esplicita il significato di adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile. Ciò permette di descrivere le caratteristiche imprescindibili del SCI nelle PMI ed evidenziare come la conformità alle novità introdotte dalla riforma si ripercuota anche sull'attività strategica, direzionale e operativa. Nel paragrafo 3, pur riconoscendo le difficoltà riscontrabili nel brevissimo termine, si sottolineano i potenziali benefici in un'ottica di più lungo periodo. Infine, nel paragrafo 4 si illustrano le principali riflessioni conclusive.

2. Il sistema di controllo interno: letteratura, prassi operative e quadro normativo

2.1 Il sistema di controllo interno

Il sistema di controllo interno è stato oggetto di plurimi studi di economia aziendale (tra gli altri, Bertini, 2004; D'Onza, 2008; Marchi et al., 2008; Garzella et al., 2009; Lamboglia, 2011; Coller et al., 2012; Marchi, 2012; Trucco, 2014). Negli ultimi decenni sia l'accademia sia i *practitioner* hanno proposto molteplici definizioni (Coda, 1998; Comoli, 2002; Zanda, 2002;

persone e registrano un fatturato o un totale di bilancio annuo inferiore o uguale a 10 milioni di euro, le terze occupano meno di 250 risorse e presentano un fatturato annuo non superiore a 50 milioni di euro o un totale di bilancio annuo non superiore a 43 milioni di euro.

PwC, 2004; Bowrin, 2004; COSO, 2016; CNDCEC, 2012) e sviluppato diversi modelli di controllo interno anche in virtù dell'evoluzione tecnologica che incide significativamente sulle modalità di costruzione di validi SCI (Yang e Guan, 2004; Azzali e Mazza, 2011). 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; D'Onza, 2008; Greco et al., 2019). 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. Pavan e D'Onza (2013) scrivono "*i manager si aspettano di ricevere dai controlli interni informazioni utili e tempestive sia per individuare le attività a basso valore aggiunto da eliminare, ridisegnare o riprogettare, sia per identificare i processi che possono presentare delle potenzialità inespresse da valorizzare*".

Il suddetto ampliamento di significato, tra l'altro, fa sì che oggi si parli di sistema di controllo poiché quest'ultimo è la risultante di un complesso di elementi che si integrano vicendevolmente. Il SCI, infatti, include tanto il controllo amministrativo-contabile e di compliance quanto il controllo strategico e operativo (Ferraris Franceschi, 2007).

Coda (1998) afferma che "*un efficace Sistema di Controllo Interno è la risposta razionale al problema di come amministratori e direttori possono far fronte alle loro pesanti responsabilità in materia di trasparenza informativa, correttezza gestionale, efficacia ed efficienza*".

D'Onza (2008), riprendendo Bertini (1990), sottolinea come il controllo, unitamente alla pianificazione dell'attività aziendale e alla sua organizzazione, permette il buon funzionamento dell'azienda e il raggiungimento del suo fine istituzionale, mettendo in luce l'importanza che il controllo interno riveste nella gestione dei *driver* della creazione del valore. L'autore definisce il controllo interno come "*l'attività di verifica e di guida degli andamenti gestionali che si sviluppa nell'ambito del perimetro aziendale*". Interessante in merito alla relazione tra sistema di controllo e gestione aziendale è anche l'analisi di Miraglia (2012) che sottolinea il rapporto di reciprocità esistente: "*la strategia si determina all'interno di una relazione dinamica che include anche il sistema di controllo*".

Con riferimento alla prassi, Borsa Italiana (2020) definisce il SCI come l'insieme "*delle regole, procedure e strutture organizzative finalizzate ad una effettiva ed efficace identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, al fine di contribuire al successo sostenibile della società*".

È dunque evidente come la cultura del rischio e la cultura del controllo rappresentino due facce della stessa medaglia (Gandini, 2004; D'Onza, 2008; AIIA, 2016) tant'è che si parla spesso di sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Il sistema di controllo interno, infatti, rientra nel

più ampio concetto di governance che comprende anche l'*enterprise risk management* (ERM) e la gestione delle performance (COSO, 2016). Proprio in virtù del fatto che una governance consapevole si concentra tanto sulla gestione dei rischi quanto sul processo di controllo, occorre rilevare come la centralità del tema sia stata ulteriormente rafforzata dall'emergenza Covid-19 che ha evidenziato la necessità per tutte le organizzazioni (non solo quelle del mondo finanziario e bancario) di integrare la gestione dei rischi con la pianificazione strategica, nell'ormai piena consapevolezza che esiste un importante collegamento tra rischio, strategia e performance aziendali (Coller et al., 2012; Bure e Tengeh, 2019; Greco e D'Onza, 2020).

Il *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO, 2016) definisce il controllo interno come un processo – posto in essere dagli organi apicali, dal management e da altro personale – volto a fornire una ragionevole certezza in ordine al raggiungimento degli obiettivi aziendali. In particolare, il COSO distingue quattro categorie di obiettivi: obiettivi strategici, obiettivi operativi, obiettivi di reporting, obiettivi di compliance.

Pur riconoscendo l'impossibilità di suggerire una soluzione valida per tutte le aziende, il COSO enuncia alcuni principi generali che le organizzazioni – tenendo in considerazione le proprie caratteristiche (es. modello organizzativo, cultura aziendale, strumenti finanziari disponibili, settore di appartenenza) – dovrebbero considerare per implementare una efficace governance. A titolo esemplificativo:

- supervisione dei rischi da parte degli organi apicali;
- definizione della governance e del modello operativo;
- identificazione dei comportamenti organizzativi desiderati che caratterizzano i valori e gli atteggiamenti fondamentali dell'impresa verso il rischio;
- impegno per l'integrità e l'etica;
- definizione chiara delle responsabilità e delle linee guida nella gestione dei rischi;
- attrazione, sviluppo e *retention* dei talenti.

Pavan (2019) sintetizza sostenendo che le componenti utili al raggiungimento degli obiettivi sopra enunciati sono: l'ambiente di controllo, l'informazione, la comunicazione, la valutazione del rischio, l'attività di controllo e il monitoraggio.

Con riferimento all'attività di controllo, in aggiunta a quanto posto in essere dagli organi di corporate governance (Salvioni, 2009), le *best practice* prevedono che un completo SCI sia articolato su tre livelli (cd. *three lines of defence*) (IIA, 2013) a cui sono associati diversi strumenti e responsabilità:

- il primo è rappresentato dai controlli di linea effettuati dal management nell'ambito dell'ordinaria gestione dei processi aziendali. È su questi controlli, *in primis*, che si basa il buon funzionamento dell'intero sistema;

- il secondo è rappresentato dai controlli effettuati da apposite funzioni di staff (es. compliance, *risk management*, controllo di gestione);
- il terzo è rappresentato dai controlli effettuati dalla Funzione di Internal Audit (IA) che fornisce l'*assurance* sull'adeguatezza del disegno, sulla efficace ed efficiente funzionalità e sull'effettiva affidabilità del SCI. L'attività dell'IA è svolta principalmente sulla base di un piano di *audit* definito di solito annualmente in un'ottica *risk based*.

Le disposizioni normative che, ante d.lgs. 14/2019, in qualche modo contemplano il SCI sono contenute nel d.lgs. 231/2001 e nella L. 262/2005.

Il primo introduce e disciplina la responsabilità penale degli enti per i reati (cd. reati presupposto) commessi da amministratori, dipendenti e soggetti sottoposti alla direzione o vigilanza delle società, nell'interesse o a vantaggio degli stessi, prevedendo quale clausola esimente l'adozione ed efficace attuazione del Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo (cd. Modello 231) e la nomina dell'Organismo di Vigilanza (Valensise, 2009). Il decreto, è bene precisarlo, consiglia ma non impone la redazione del Modello e la nomina del suddetto organismo.

La seconda, recante disposizioni per la tutela del risparmio e la disciplina dei mercati finanziari, interessa esclusivamente le società quotate sul mercato italiano e prevede taluni adempimenti che impattano sul controllo interno (Cortesi et al., 2009); la legge in parola, per esempio, prevede la nomina del dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari il quale deve predisporre adeguate procedure amministrative e contabili per la formazione del bilancio d'esercizio e di ogni altra comunicazione economica e finanziaria.

Questo breve excursus sul quadro regolamentare del sistema di controllo interno evidenzia come l'argomento sia nella pratica "ad oggi" di interesse dominante delle società quotate.

2.2 Il sistema di controllo interno nelle PMI

Nonostante la prassi abbia finora affrontato il tema con interesse prevalente[2] verso le aziende di grandi dimensioni, la Dottrina già da anni ha iniziato a studiare l'argomento con particolare riferimento alle PMI (tra gli altri Marchini, 1998; Arcari, 2004; Borrajo et al., 2005; Mazzoleni, 2008; Caldarelli e Marchi, 2018) riscontrando, tra l'altro, una frequente mancanza della cultura organizzativa orientata al controllo (Riccaboni, 2004).

[2] Nel 2014 l'associazione italiana degli amministratori non esecutivi e indipendenti (Nedcommunity) ha pubblicato un documento dal titolo "Principi di Corporate Governance delle PMI non quotate" proprio al fine di "*diffondere la cultura della buona governance e di favorire la diffusione e lo sviluppo di sistemi avanzati (efficaci ed efficienti) di direzione e controllo*" (Olivieri, 2019).

Tale attività di ricerca è dovuta alla convinzione che controllare permetta di comprendere, in qualsivoglia organizzazione, l'effettivo operato aziendale, dando ordine e indirizzo alla gestione (Mancini, 2018).

Sebbene, come osservano Allini et al. (2018), l'estensione del sistema di controllo aumenti al crescere dell'azienda, la sua consistenza non sempre può essere direttamente proporzionale alla mera dimensione, dovendo invece correlarsi alla complessità dell'organizzazione e ai rischi che questa fronteggia. Tuttavia, è appena il caso di rappresentare che neanche il profilo di rischio aziendale è direttamente proporzionale alla dimensione e, in quanto elemento chiave, andrebbe opportunamente indagato *ex ante* nella definizione del modello di business e monitorato *ongoing* mediante l'implementazione di adeguati strumenti di management control (Anthony, 1975; Mitchell e Reid, 2000; Armitage et al., 2016; Chiucchi et al., 2012).

Cattaneo e Bassani (2015) hanno indagato la presenza dei sistemi di controllo formali nelle PMI familiari osservando che la stessa si nota, oltre al crescere della dimensione, in situazione di crisi, in contesti con bassi livelli di fiducia, laddove manca una figura chiave nella gestione e nel controllo e laddove la governance non condivide i medesimi valori.

Diversi contributi sottolineano come la carenza di risorse manageriali interne faccia sì che l'apporto tecnico e specialistico nelle PMI sia sovente affidato a consulenti esterni, spesso dottori commercialisti, che assumono un ruolo centrale nella definizione e implementazione della strategia di creazione del valore (Camagni, 2008; Nandan, 2010) che si cela, tra l'altro, dietro validi sistemi di pianificazione e controllo (Anthony; 1975; Aloi e Aloi, 2005). In merito all'apporto consulenziale, è utile puntualizzare la centralità che queste figure dovrebbero ricoprire – in ottica prospettica –, non solo con l'obiettivo di rispettare quanto previsto dalla norma, ma anche di favorire lo sviluppo di competenze interne indispensabili per il raggiungimento dell'equilibrio economico a valere nel tempo.

2.3 Alcune novità introdotte dal d.lgs. n. 14 del 12 gennaio 2019

Una delle novità introdotte dal nuovo Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza è rappresentata dalla previsione degli strumenti di allerta che favoriscano la tempestiva emersione dello stato di crisi (cd. *early warning*) al fine di evitare che detto *status* diventi cronico o, nel caso di crisi irreversibile, di salvaguardare il patrimonio aziendale. A tale scopo, la norma pone da un lato in capo all'organo gestorio il dovere di predisporre assetti adeguati alla precoce rilevazione degli indizi di crisi o di insolvenza e dall'altro in capo all'organo di controllo, al revisore esterno o alla società di revisione, il dovere "*di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il*

prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi. La segnalazione […] deve contenere la fissazione di un congruo termine […] entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle soluzioni individuate e alle iniziative intraprese. In caso di omessa o inadeguata risposta […] i soggetti di cui al comma 1 informano senza indugio l'OCRI (Organismi della crisi d'impresa), *fornendo ogni elemento utile per le relative determinazioni, anche in deroga al disposto dell'articolo 2407 c.c., primo comma, del codice civile quanto all'obbligo di segretezza*". Il terzo comma dell'art. 14 del d.lgs. 14/2019 precisa che la tempestiva segnalazione all'organo amministrativo costituisce causa di esonero dalla responsabilità solidale per le conseguenze pregiudizievoli delle omissioni o azioni successivamente poste in essere dal predetto organo e non può costituire giusta causa di revoca dall'incarico.

In sintesi, la riforma prevede due nuove tipologie di obblighi: quelli di segnalazione a carico di sindaci/revisori e quelli organizzativi a carico del soggetto economico.

Dopo aver accennato agli obblighi dell'organo di controllo sanciti dal d.lgs. 14/2019, è opportuno ricordare che ai nuovi doveri si aggiungono i compiti del collegio sindacale ai sensi del codice civile che integrano le responsabilità sopra descritte.

L'art. 2403 c.c. disciplina i doveri del collegio sindacale la cui attività di vigilanza e controllo non deve limitarsi alla verifica del rispetto delle leggi da parte dell'organo amministrativo ma, a tutela di tutti gli stakeholder, deve estendersi a tutta l'attività sociale (Baudino e Frascinelli, 2008). Il collegio sindacale è tenuto "*ad un controllo di legalità non puramente formale ma esteso al contenuto sostanziale dell'attività sociale e dell'azione degli amministratori allo scopo di verificare che le scelte discrezionali non travalichino i limiti della buona amministrazione*" (Cassazione, n. 13081/2013).

Accademici, professionisti e associazioni di categoria molto hanno detto e scritto in merito agli effetti che la riforma avrà sulle piccole e medie imprese italiane in tema di crisi (Baldissera, 2019; Bogarelli, 2020) e sulle nuove e "pericolose" responsabilità in capo ai loro sindaci e revisori. A titolo esemplificativo, il presidente della Piccola Industria di Confindustria – prima dell'emergenza Covid-19 – ha stimato che circa 25/30 mila imprese in fase di prima applicazione sarebbero coinvolte nelle procedure di allerta (Il Sole 24 Ore, 2019).

Meno dibattuto è il tema delle nuove regole di governance e della reale possibilità di implementazione di adeguati sistemi di controllo interno in queste piccole realtà (Sacco, 2019); la disposizione legislativa, si badi bene, non è circoscritta alla mera modifica degli statuti e alla nomina dell'organo di controllo o del revisore ma permea, se pienamente rispettata, la gestione ordinaria dell'azienda *in bonis* in maniera sostanziale (Cavaliere, 2019).

Ciò premesso, il legislatore ha introdotto, come si è detto, all'art. 2086 c.c. *il dovere per* gli imprenditori che operano in forma societaria o collettiva *di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa.*

Cosa si intende con assetto organizzativo?

Nelle Norme di comportamento del collegio sindacale si legge «*per assetto organizzativo si intende il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità*».

Quando l'assetto organizzativo è adeguato?

Questo può dirsi adeguato se:

- è conforme alle dimensioni e alla complessità della società;
- è dotato di un organigramma che identifichi in maniera chiara le funzioni aziendali, i compiti e le linee di responsabilità;
- l'attività decisionale e direttiva è svolta dai soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri;
- esiste un sistema procedurale che preveda una formalizzata ed effettiva segregazione dei ruoli e delle responsabilità costantemente aggiornato e diffuso;
- le persone coinvolte nei processi sono dotate delle competenze richieste in virtù delle responsabilità assegnate.

Cosa si intende con assetto amministrativo e contabile?

Nelle Norme di comportamento del collegio sindacale questo è definito come «*l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di un'informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa*».

Quando l'assetto amministrativo e contabile è adeguato?

Questo può dirsi adeguato se:

- è dotato di un sistema contabile gestito da personale appositamente formato;
- i fatti di gestione sono opportunamente e tempestivamente tradotti in dati contabili completi, attendibili e verificabili *ex post*;
- è capace di evitare l'errata rilevazione dei fatti di gestione o, comunque, di rilevare eventuali anomalie;
- assicura la produzione di informazioni e dati validi e utili per le scelte gestionali.

Più genericamente, l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile deve essere valutata tenendo conto del criterio di proporzionalità; infatti, dovrebbero influire sul disegno del sistema di governance e quindi sul sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia la dimensione e la natura dell'organizzazione sia la complessità dell'attività svolta (Boffelli, 2019). Allini et al. (2018) sottolineano l'importanza di implementare un sistema di controllo appropriato alla dimensione e alle caratteristiche aziendali, evidenziando il rischio che diversamente lo stesso possa essere "rigettato".

L'assetto organizzativo, amministrativo e contabile nonché lo specifico sistema di monitoraggio volto alla precoce identificazione di un potenziale stato di crisi sembrerebbero proprio i pilastri di un sistema di controllo interno (Amatucci, 2016); questo per funzionare correttamente deve essere tale da garantire, in sintesi, almeno una formalizzata segregazione dei ruoli e delle responsabilità, la coerenza tra responsabilità e poteri, la tracciabilità e verificabilità a posteriori delle operazioni, una valida attività di pianificazione basata sulla produzione di solidi dati prospettici nonché il monitoraggio continuo del raggiungimento dei risultati attesi attraverso, per esempio, l'analisi degli scostamenti. In altre parole, ai sensi dell'art. 2086 c.c., le società dovrebbero dotarsi almeno di un organigramma (Ruggiero, 2010), di procedure e processi per la corretta gestione (Ceroli et al., 2020) e di un adeguato sistema contabile oltre a implementare strumenti di gestione *forward looking* capaci di diagnosticare il rischio di *default* nel breve e medio termine (Superti Furga e Sottoriva, 2020). Con riferimento a quest'ultimo punto si precisa che sebbene il CNDCEC abbia elaborato gli indici di cui al secondo comma dell'art. 13 del d.lgs. 14/2019, non esiste un modello di valutazione del rischio di crisi aziendale preconfezionato e adatto a tutte le realtà imprenditoriali e pertanto ciascuna società deve provvedere a identificare il modello più confacente alla propria organizzazione.

3. Il sistema di controllo interno nelle PMI: da onere a onore

Il tessuto imprenditoriale coinvolto dalla riforma è sostanzialmente rappresentato dalle società a responsabilità limitata (s.r.l.). Dai dati pubblicati dall'ISTAT[3] emerge che su un totale di 885.707 s.r.l. attive in Italia nel 2017, ben l'85% hanno un numero di addetti compreso tra 0 e 9; circa il 14% presenta un numero di addetti compreso tra 10 e 49 e poco più dell'1% delle s.r.l. occupa oltre 50 unità di personale.

Dall'"indagine modelli organizzativi 231 e anticorruzione" di Confindustria e TIM dell'aprile 2017 emerge che tutte le imprese con meno di 10 dipendenti sono prive del Modello 231.

In questo contesto è evidente che l'implementazione del SCI generi spese rappresentate, al minimo, dai costi *una tantum* per l'aggiornamento dello statuto e dalle parcelle per l'attività di controllo. Al minimo perché bisogna rilevare che sebbene il legislatore preveda l'istituzione di "*un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa*", alcuni requisiti non possono prescindere da una struttura minima, sia in termini di risorse umane sia di sistemi informativi, della quale almeno alcune PMI non sono dotate. Ciò, se da un lato rende di fatto

[3]http://dati.istat.it/Index.aspx?DataSetCode=DICA_ASIAUE1P#

inapplicabile il soddisfacimento sostanziale e non solo formale della previsione normativa nel brevissimo periodo, potrebbe essere l'occasione per un ripensamento degli assetti delle PMI che potrebbe creare benefici all'intero mercato grazie a una migliore strutturazione delle singole entità, a un incremento della loro dimensione media e a un rafforzamento della capitalizzazione necessario in un'ottica prospettica e di *risk management*.

L'implementazione di un sistema di controllo interno, generando benefici finanziari e operativi, contribuisce alla sopravvivenza stessa dell'impresa (Pavan e D'Onza, 2013). Taluni autori ritengono addirittura che in assenza di una efficace gestione dei rischi e di un ben progettato sistema di controlli, le aziende siano destinate a "fallire" (Ferri et al., 2018; Gachoka et al., 2018). Come evidenziato da Ferri et al. (2018), il *risk management* è essenziale per le PMI che, disponendo di risorse limitate, potrebbero – in assenza di un'adeguata gestione dei rischi – non avere le capacità di rispondere tempestivamente alle minacce esterne, compromettendo in maniera irreversibile la loro sopravvivenza. Anche Allini et al. (2018) osservano come l'assenza di adeguati sistemi di controllo costituisca uno dei fattori che incide sulla capacità di raggiungere l'obiettivo aziendale. Per completezza, tuttavia, è opportuno rappresentare che alcuni contributi evidenziano come le aziende di minori dimensioni, ancorché spesso non dotate di formalizzati sistemi di controllo, riescano comunque a conseguire risultati eccellenti grazie alla capacità di cogliere tempestivamente le opportunità e all'attitudine all'innovazione nonché all'abilità nel fronteggiare, in virtù della flessibilità che le contraddistingue, le sfide proposte dal mercato (Cerved, 2016; Allini et al., 2018).

Indipendentemente dai diversi approcci presenti in letteratura, l'importanza di un adeguato sistema di controllo e di gestione dei rischi sembrerebbe aver tristemente trovato riscontro in occasione dell'emergenza Covid-19 le cui conseguenze economiche, in Italia, hanno avuto luogo in un contesto caratterizzato da PMI che, presentando una cronica sottocapitalizzazione (Di Rodolfo, 2004) e una modesta capacità gestionale, non sempre sono state in grado di resistere alla congiuntura.

Vantaggi significativi dell'implementazione di SCI derivano anche dalla prevenzione o comunque dalla tempestiva identificazione di eventuali frodi (D'Onza et al., 2018).

Introdurre un SCI potrebbe anche generare una maggiore responsabilizzazione del management permettendo di migliorare l'efficienza operativa e le prestazioni grazie sia a un quotidiano monitoraggio della gestione e all'analisi di opportuni indicatori di performance sia a una promozione della cultura del rischio.

Infine, il SCI incide sull'affidabilità dell'informativa contabile sia verso l'esterno che verso l'interno. La comunicazione aziendale, infatti, è destinata al soddisfacimento degli interessi di tutti gli interlocutori aziendali

(Amaduzzi, 1949; Di Stefano, 1990; Bertinetti, 1996; Allegrini, 2003) e la capacità di comunicare in modo corretto e affidabile (Beretta e Bozzolan, 2008) può incidere sulle condizioni di economicità dell'impresa contribuendo alla conquista e al mantenimento di un adeguato livello di fiducia da parte degli stakeholder (Bertini, 1995; Bartoli, 2006; Beretta et al., 2011). Si pensi alla possibile riduzione del rischio percepito dal mercato che potrebbe comportare, a titolo esemplificativo, un minor costo del capitale (Desmond, 2000) e un miglioramento del capitale relazionale (Tayles et al., 2007).

4. Conclusioni

Il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rappresenta un essenziale elemento della governance che non può e non deve costituire un mero obiettivo di compliance.

Alla luce di quanto evidenziato, sebbene l'implementazione di un adeguato SCI necessiti di tempo e investimenti potrebbe innescare processi virtuosi a beneficio sia della singola impresa sia dell'intero mercato in considerazione della più efficace e consapevole gestione dei rischi, della maggiore efficienza organizzativa e della più affidabile formazione dei dati economici e finanziari che impattano positivamente sul rapporto con tutti gli stakeholder.

Va sottolineata, in particolare, l'attenzione che le società dovrebbero avere nella scelta dei soggetti da coinvolgere nella governance affinché l'implementazione porti i benefici sperati (Del Baldo et al., 2019). Infatti, preso atto del requisito normativo, i soggetti economici dovrebbero, in primo luogo, implementare internamente un sistema di controllo fatto di attori, processi e strutture in grado di accogliere e sviluppare una gestione simultanea delle dimensioni di rischio e di performance a livello strategico, direzionale e operativo e, in secondo luogo, evitare di eleggere un organo di controllo costituito da "figure deboli", poco incisive e non sufficientemente autorevoli. Al contrario, i soggetti economici dovrebbero cogliere l'occasione per designare persone capaci, in grado di apportare nuovo capitale intellettuale (Aschauer et al., 2015) e il cui coinvolgimento favorisca, anche a fronte di taluni sacrifici economici di breve periodo, il reale sviluppo di un sistema di controllo e non solo la conformità alle previsioni legislative. In tale senso, il professionista esterno potrebbe suggerire tecniche, approcci e metodologie di controllo nuove, innescando processi virtuosi e in grado di migliorare il SCI e accrescere la dimensione del capitale economico. In altre parole, essere sostanzialmente e non solo formalmente conformi alla norma, permetterebbe alle aziende di minori dimensioni di migliorare il processo di creazione del valore. Infatti, l'integrazione di un valido ambiente di controllo, di un'attenta comunicazione intra aziendale, di un costante processo di *risk assessment* nonché di un'attività di controllo

e monitoraggio consentono – ove necessario – di adottare tempestive e idonee misure correttive.

Raggiunte dette conclusioni, ulteriori approfondimenti potrebbero essere utili per rispondere a un'altra domanda di ricerca: "come fare per costruire e implementare un adeguato SCI nelle PMI?" Pur riconoscendo il potenziale intrinseco del sistema di controllo interno, è necessario prevederne un inserimento graduale e personalizzato in considerazione delle dimensioni e delle caratteristiche aziendali.

Bibliografia

Allegrini, M. (2003). *L'informativa di periodo nella comunicazione economico finanziaria. Principi e contenuti*. Milano, Giuffrè.

Allini, A., Caldarelli, A., Fiondella, C., Spanò, R., & Zampella, A. (2018). Il management accounting fra teoria e prassi. Le esigenze emergenti. In Caldarelli, A. & Marchi, L. (eds), Il sistema di controllo interno nelle imprese non grandi. Elementi costitutivi, dimensioni soggettive e tendenze di integrazione (15-44). Milano, FrancoAngeli.

Aloi, F., & Aloi, A. (2005). *Il budget e il controllo di gestione per le PMI*. Milano, IPSOA.

Amaduzzi, A. (1949). *Conflitto ed equilibrio di interessi nel bilancio dell'impresa*. Bari, Francesco Cacucci.

Amatucci, C. (2016). Adeguatezza degli assetti, responsabilità degli Amministratori e Business judgement Rule. *Giurisprudenza Commerciale*, *5*, 643-670.

Anderson, R. J., (1977). *The external Audit I: Concepts and Techniques*. Toronto, Cropp Clark Pitman.

Anthony, R. N. (1975). *Sistemi di pianificazione e controllo. Schema di analisi*. Milano, Etas.

Arcari, A. M. (2004). *PMI. Meccanismi di controllo e gestione della crescita*. Milano, EGEA.

Armitage, H. M., Webb, A., & Glynn, J. (2016). The use of management accounting techniques by small and medium-sized enterprises: a field study of Canadian and Australian Practice. *Accounting perspectives*, *15*(1), 31-69. doi: 10.1111/1911-3838.12089

Aschauer, E., Moro, A., & Massaro, M. (2015). The auditor as a change agent for SMEs: the role of confidence, trust and identification. *Review of Managerial Science*, *9*(2), 339-360.

AIIA (2016). Convegna nazionale AIIA 2016 "La cultura del rischio e la cultura del controllo: due facce della stessa medaglia" (cfr. https://www.aiiaweb.it/convegno-nazionale-aiia-2016).

Azzali, S., & Mazza, T. (2011). La valutazione degli Information Technology Controls nell'ambito dei sistemi di controllo interno: i risultati di una ricerca empirica. *Management Control*, *3*, 91-118.

Baldissera, A. (2019). Le piccole imprese italiane e le procedure di allerta della crisi. *Piccola Impresa / Small Business*, 2.

Bartoli, F. (2006). *Tecniche e strumenti per l'analisi economico-finanziaria. Piani, programmi, modelli e indicatori economico-finanziari alla luce di Basilea 2*. Milano, FrancoAngeli.

Baudino, A., & Frascinelli, R. (2008). *Il bilancio ed i controlli nelle s.p.a. e nelle s.r.l. dopo la Finanziaria 2008*. Rimini, Maggioli.

Beretta, S., & Bozzolan, S. (2008). Quality versus quantity: The case of forward-looking disclosure. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, *23*, 333-375. doi: 10.1177/0148558X0802300304

Beretta, S., Bozzolan, S., & Michelon, G. (2011). La disclosure sul sistema di controllo interno come meccanismo di monitoraggio: evidenze empiriche da differenti contesti istituzionali. *Management Control*, *1*, 125-149. doi: 10.3280/MACO2011-001006

Bergamin Barbato, M. (1991). Programmazione e controllo in un'ottica strategica. Torino, UTET.

Bertinetti, G. (1996). *Comunicazione finanziaria aziendale e teoria della finanza*. Milano, Egea.

Bertini, U. (1990). *Il sistema d'azienda*. Torino, Giappichelli.

Bertini, U. (1995). *Scritti di politica aziendale.* Torino, Giappichelli.

Bertini, U. (2004). Dissesti aziendali e sistemi di controllo interni. *Studi e note di economia*, *2*, 7-13.

Bianca, M. (2019). I nuovi doveri dell'organo di controllo tra Codice della crisi e Codice civile. *Diritto fallimentare e delle società commerciali*, *94*, 1339-1353.

Boffelli, D. (2019). Orientamenti sulla Corporate Governance dell'Autorità Bancaria Europea (ABE) in Governance e controlli interni nelle società non quotate alla luce del codice della crisi di impresa, Quaderni SAF, n. 80.

Bogarelli, P. (2020). Punctual crisis assessment in SMEs: an applicative model. *Piccola Impresa / Small Business*, *2*.

Borrajo, M. L., Corchado, J. M., Yáñez, J.C., Fdez-Riverola, F., & Díaz, F. (2005). Autonomous internal control system for small to medium firms. Articolo presentato a 6th International Conference on Case-Based Reasoning, Chicago, 23-26 Agosto 2005 (pp. 106-121).

Borsa Italiana (2020). Codice di corporate governance (https://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2020.pdf consultato l'8 novembre 2020).

Bowrin, A. R. (2004). Internal control in Trinidad and Tobago religious organizations. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *17*(1), 121-152.

Bure, M., & Tengeh, R. K. (2019). Implementation of internal controls and the sustainability of SMEs in Harare in Zimbabwe. *Entrepreneurship and Sustainability Issues, VsI Entrepreneurship and Sustainability Center*, 7(1), 201-218.

Caldarelli, A. & Marchi, L. (2018). Il sistema di controllo interno nelle imprese non grandi. Elementi costitutivi, dimensioni soggettive e tendenze di integrazione. Milano, FrancoAngeli.

Camagni, A. (2008). Le nuove competenze necessarie al Dottore Commercialista in Il dottore commercialista e la pianificazione e il controllo nella PMI. *I quaderni della Scuola di Alta Formazione*, *20*, 7-17.

Cattaneo, C. & Bassani, G. (2015). Sistemi di controllo formali nelle pmi familiari: una presenza possibile?. *Rivista Piccola Impresa/Small Business, 1*, 31-52.

Cavaliere, T. M. (2019). Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Le modificazioni del codice civile. *Giurisprudenza Italiana*, *8/9*, 2046-2056.

Ceroli, P., Menghi, A., & Borroni, G. (2020). *Indicatori di allerta standard e personalizzati*. Milano, Il Sole 24 Ore.

Cerved (2016). Rapporto Cerved PMI 2016.

Chiucchi, M. S., Gatti, M., & Marasca, S. (2012). The relationship between management accounting systems and ERP systems in a medium-sized firm: a bidirectional perspective. *Management Control*, 3, 39-65. doi: 10.3280/MACO2013-SU3003

Ciambotti, M. (1984). La misurazione della dimensione e il problema definitorio della piccola impresa. *Rivista dei Dottori Commercialisti*, 1.

CNDCEC (2012). Norme di comportamento del collegio sindacale.

Coda, V. (1998). Responsabilità degli amministratori e direttori, sistema di controllo interno e internal auditing, Atti del Convegno ISVI-AIIA, I meccanismi di integrità aziendale: verso una nuova concezione di Internal Auditing, Milano, EGEA.

Coller, G., Collini, P., & Frigotto, M. L. (2012). Strategia e design del sistema di controllo. *Management Control*, *2*, 15-41.

Commissione Europea (2020). Guida dell'utente alla definizione di PMI.

Comoli, M. (2002). *I sistemi di controllo interno nella corporate governance*. Milano, Egea.

Cortesi, A., Tettamanza, P., & Corno, F. (2009). Empirical evidence on internal control systems and corporate governance in Italy. *Journal of Management and Governance*, *13*(1-2), 75-100.

COSO (2016). Enterprise Risk Management Integrated Framework – Executive Summary Framework.

D'Onza, G., (2008). *Il sistema di controllo interno nella prospettiva del risk management*. Milano, Giuffrè Editore.

D'Onza, G., Rakipi, R., la Rosa, F., Bernini, F., De Santis, F., Greco, G., Cenciarelli, V. G., & Martino, P. (2018). I controlli sull'informativa aziendale. In Caldarelli, A. & Marchi, L. (eds), Il sistema di controllo interno nelle imprese non grandi. Elementi costitutivi, dimensioni soggettive e tendenze di integrazione (113-167). Milano, FrancoAngeli.

Del Baldo, M., Arcari, A. M., & Ruisi, M. (2019). Controllo di gestione nelle PMI e consulenti esterni. *Management Control, Suppl. 1*, 69-94.

Desmond, P. (2000). Reputation Builds Success-Tomorrow's Annual Report. *Corporate Communications: An International Journal*, *5*(3), 168-73.

Di Rodolfo, P. (2004). Piccole e medie imprese: sinergie tra le riforme. *Rivista di Diritto Bancario e Finanziario*.

Di Stefano, G. (1990). *Il sistema delle comunicazioni economico-finanziarie nella realtà aziendale moderna*. Milano, Giuffrè.

Ferraris Franceschi, R. (2007). *Pianificazione e Controllo*. Torino, Giappichelli.

Ferri, L., Ginesti, G., Maffei, M., Zagaria, C., & Zampella, A. (2018). *Il management accounting nelle medie imprese. Logiche da integrare*. In Caldarelli, A. & Marchi, L. (eds), Il sistema di controllo interno nelle imprese non grandi. Elementi costitutivi, dimensioni soggettive e tendenze di integrazione (45-75). Milano, FrancoAngeli.

Gachoka, N., Aduda, J., Kaijage, E., & Okiro, K. (2018). The Moderating Effect of Organizational Characteristics on the Relationship between Budgeting Process and Performance of Churches in Kenya. *Journal of Finance and Investment Analysis*, *7*(2), 1-5.

Gandini, G. (2004). *Internal auditing e gestione dei rischi nel governo aziendale.* Milano, FrancoAngeli.

Garzella, S., Mancini, D., & Moschera, L. (2009). *Sistemi di controllo interno e soluzioni organizzative*. Torino, Giappichelli.

Greco, G., & D'Onza, G. (2020). Dal controllo alla creazione del valore. *Management control*, *2*, 5-9.

Greco, G., Presti, C., & Marchi, L. (2019). Il sistema di controllo interno: evoluzione e prospettive. In Greco, G., & Marchi, L. (eds), Nuove prospettive su governance, audit, risk e performance management (1-17). Torino, Giappichelli.

IIA (2013). IIA position paper: the three lines of defense in effective risk management and control (https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/PP%20The%20Three%20Lines%20of%20Defense%20in%20Effective%20Risk%20Management%20and%20Control.pdf consultato l'8 giugno 2020).

Il Sole 24 Ore (2019). Crisi d'impresa, Robiglio: «Allerta» per 25-30mila aziende. Timori per plastic tax e Ilva (https://www.ilsole24ore.com/art/crisi-d-impresa-robiglio-allerta-25-30-mila-aziende-timori-plastic-tax-e-crisi-ilva-ACN5wux consultato il 22 aprile 2020).

Lamboglia, R. (2011). Un'analisi della letteratura sulla valutazione del sistema di controllo interno: stato dell'arte e prospettive future. *Management Control*, 2, 105-132.

Mancini, D. (2018). Evoluzione e prospettive dei sistemi di informazione e controllo. *Management Control*, *2*, 5-14. doi: 10.3280/MACO2018-SU2001

Marchi, L., Paolini, A., & Castellano, N. (2008). *Principi contabili internazionali e sistemi di controllo interno*. Milano, Franco Angeli.

Marchi, L. (2012). *Revisione aziendale e sistemi di controllo interno*. Milano, Giuffrè.

Marchini, I. (1998). *Il governo della piccola impresa vol. III - La gestione delle funzioni*. Urbino, Genova, ASPI:INS-EDIT.

Mazzoleni, A. (2008). *Controllo di gestione e performance aziendali nelle PMI. Analisi del contesto bresciano*. Milano, FrancoAngeli.

Miraglia, R. A. (2012). Nuove tendenze nei sistemi di controllo e di misurazione delle performance. *Management Control*, *2*, 6-14. doi: 10.3280/MACO2012-002001

Mitchell, F., & Reid, G. C. (2000). Problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research. *Management Accounting Research*, *11*(4), 385-390. doi: 10.1006/mare.2000.0152

Nandan, R. K. (2010). Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: a renewed research agenda. *Journal of Applied Management Accounting Research, 8*(1), 67-79.

Olivieri, R. (2019). Principi di Corporate Governance delle PMI per società non quotate in *Governance e controlli interni nelle società non quotate alla luce del codice della crisi di impresa*. Quaderni SAF, n. 80.

Pavan, A. (2019). Controllo interno e di gestione nella prospettiva del valore. *Management Control*, 1 – Special Issue, 5-12. doi: 10.3280/MACO2019- SU1001

Pavan, A. & D'Onza, G. (2013). Innovare i sistemi di controllo e di governance per gestire il cambiamento. *Management Control*, *2*, 5-7. doi: 10.3280/MACO2013-002001

PricewaterhouseCoopers (2004). *Il sistema di controllo interno: un modello integrato per la gestione dei rischi aziendali. Progetto Corporate Governance per l'Italia*. Milano, Il Sole 24 Ore.

Riccaboni, A. (2004). Il cambiamento nei sistemi di controllo: la dimensione «immateriale». *Controllo di gestione*, *1*(1), 19-25.

Roth, S. J., (1998). *Beyond Coso. Internal control to enhance corporate governance*. New York, Wiley.

Ruggiero, C. (2010). *Disegnare l'organizzazione. Come si progetta e realizza un organigramma*. Rimini, Maggioli.

Sacco, B. (2019). Il nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza e gli alert di bilancio: un'opportunità per le PMI?. *Quaderni di ricerca sull'artigianato*, *2*, 181-202.

Salvioni, D. M. (2009). *Corporate governance, controllo e trasparenza*. Milano, Franco Angeli.

Storey, D. J. (2000). *Understanding the small business sector*. Thomson Learning.

Superti Furga, F., & Sottoriva, C. (2020). Riflessioni sul Codice della crisi e dell'insolvenza. *Le Società*, *1*, 7-13.

Tayles, M., Pike, R. H. & Sofian, S. (2007). Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance: perceptions of managers. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *20*(4), 522-548.

Trucco, S. (2014). Linee evolutive del sistema di controllo interno a supporto della comunicazione finanziaria. *Economia Aziendale Online - Business and Management Science International Quarterly Review*, *4*, 215-227.

Valensise, P. (2009). L'organismo di vigilanza ex d.lgs. n. 231/01: considerazioni su poteri, composizione e responsabilità. *Analisi Giuridica dell'Economia*, *2*, 355-382.

Yang, D., & Guan, L. (2004). The evolution of IT auditing and internal control standards in financial statement audits: The case of the United States. *Managerial Auditing Journal*, *19*(4), 544-555. doi: 10.1108/02686900410530547

Zanda, G. (2002). Sistemi di controllo interno e Internal Auditing. Problemi di struttura e di funzionamento. *Rivista Italiana di Ragioneria e di Economia Aziendale*, *102*(1-2), 84-103.