

# Indice

---

<b>Presentazione</b> <i>di Maurizio Comoli</i>	XXV
<b>Prefazione</b> <i>di Alida Paluchowski</i>	XXXI
<b>Introduzione</b> <i>di Patrizia Riva</i>	XXXVII

## **Parte prima** **Adeguati assetti**

<b>1. Gli adeguati assetti organizzativi. La mappa di riferimento dei ruoli e dei compiti</b> <i>di Patrizia Riva</i>	3
1.1 La centralità degli «assetti organizzativi» e della Corporate Governance per la generalità delle imprese alla luce del Codice della Crisi dell'Insolvenza	3
1.2 La definizione di assetti organizzativi, assetti amministrativi e assetti contabili. Il documento SIDREA (Società Italiana dei Docenti di Ragioneria e di Economia Aziendale)	5
1.3 Gli assetti organizzativi di governance quale cardine del successo sostenibile alla luce del Codice di Corporate Governance 2020. Il benchmark di riferimento	7
1.4 Mappa dei ruoli degli attori della governance aziendale in situazione di going concern	10
1.5 Il Consiglio di Amministrazione, gli Amministratori indipendenti (AI) e i Comitati (CCR, CN, CR, CPC)	11
1.6 Gli organi di controllo societario: Collegio Sindacale o sindaco unico	15

1.7	I revisori	17
1.8	L'Internal Auditor (IA) e il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei Rischi (SCI o SCIR)	18
1.9	Il Chief Executive Officer (CEO), il Dirigente Preposto (DP) e i Dirigenti responsabili dell'amministrazione e del controllo di gestione (Top Management)	19
1.10	L'Organismo di Vigilanza (OdV)	22
1.11	L'Investor Relator o Investor Relations Manager (IR o IRM)	23
1.12	Le Autorità pubbliche (Consob, Banca d'Italia, Isvap ecc.)	24
1.13	I creditori pubblici qualificati	25
<b>2.</b>	<b>Gli adeguati assetti contabili e amministrativi</b>	<b>29</b>
	di <i>Patrizia Riva, Simone Accettura</i>	
2.1	Il processo di progettazione, realizzazione e descrizione di adeguati assetti contabili e amministrativi	29
2.2	Gli assetti contabili: sistemi per la rilevazione dei fatti aziendali a consuntivo	31
2.2.1	Il sistema di contabilità generale	31
2.2.2	Il sistema di contabilità analitica	37
2.3	Gli assetti amministrativi: sistemi per la costruzione dei dati previsionali	39
2.3.1	Le fasi di pianificazione strategica e budgeting	41
2.3.2	Il reporting e la valutazione delle performance	43
<b>3.</b>	<b>I Modelli economico-aziendali</b>	<b>45</b>
	di <i>Patrizia Riva</i>	
3.1	Premessa	45
3.2	Modelli economico-aziendali. Un quadro di sintesi	45
3.2.1	Finance model: l'approccio Shareholders	46
3.2.2	Myopic Market Model	48
3.2.3	Il modello basato sull'abuso di potere da parte degli amministratori	50
3.2.4	Stakeholder model	52
3.2.5	I sistemi giuridici reali (cenni e rinvio). Il concetto di successo sostenibile nel Codice di Corporate Governance 2020 e di viability nel Codice della Crisi e dell'Insolvenza	59
<b>4.</b>	<b>Il ruolo del Consiglio di Amministrazione (CdA)</b>	<b>67</b>
	di <i>Patrizia Riva, Giorgio Corno</i>	
4.1	Premessa	67
4.2	Il funzionamento del Consiglio di Amministrazione	68

4.2.1	L'attività del Consiglio di Amministrazione (CdA)	68
4.3	La composizione del Consiglio di Amministrazione	73
4.3.1	La nomina degli amministratori	73
4.3.2	Il meccanismo di delega. Amministratori esecutivi e non esecutivi	75
4.3.3	Gli amministratori indipendenti (cenni e rinvio)	76
4.3.4	L'individuazione di adeguati criteri per la composizione del Consiglio: un esempio	77
4.4	Controllo e misurazione delle performance degli amministratori	79
4.5	Remunerazione degli amministratori e piani di incentivazione	81
4.5.1	La determinazione dei compensi	81
4.5.2	Gli incentivi e i meccanismi premiali	84
<b>5.</b>	<b>Il ruolo degli amministratori indipendenti e dei Comitati nell'ambito del CdA</b>	<b>89</b>
	<i>di Barbara Falcomer</i>	
5.1	Gli amministratori indipendenti	89
5.1.1	Numero e competenze degli amministratori indipendenti	90
5.1.2	L'indipendenza degli amministratori indipendenti	91
5.1.3	Il Lead Independent Director	95
5.1.4	Il contributo degli amministratori indipendenti alle performance aziendali	96
5.2	Il sistema di controllo interno ( <i>rinvio</i> )	96
5.3	I Comitati nell'ambito del Consiglio di Amministrazione	98
5.3.1	Il Comitato Controllo e Rischi (CCR)	99
5.3.2	Il Comitato Controllo, Rischi e Sostenibilità (CCRS)	106
5.3.3	Il Comitato per le operazioni con Parti Correlate (CPC)	108
5.3.4	Il Comitato Piano Industriale	109
5.3.5	Il Comitato Nomine	110
5.3.6	Il Comitato Remunerazione	111
<b>6.</b>	<b>Il ruolo del Collegio Sindacale nelle società non quotate e nelle società quotate e il ruolo del revisore</b>	<b>115</b>
	<i>di Mario Difino, Pietro Villa</i>	
6.1	Il sistema dei controlli societari	115
6.1.1	Il ruolo centrale dell'informativa contabile nel sistema delle società di capitali	115
6.1.2	L'evoluzione normativa in materia di controllo societario e di informazione contabile	117
6.1.3	I controlli sul bilancio	117

6.1.4	Le distinte funzioni di controllo societario e di revisione	118
6.2	La composizione e i compiti degli organi di controllo societari nelle società non quotate	121
6.2.1	La composizione degli organi di controllo	121
6.2.2	I compiti del Collegio Sindacale	122
6.2.3	I poteri del Collegio Sindacale	126
6.3	Il ruolo e l'attività del Collegio Sindacale delle società quotate nell'esperienza professionale	126
6.3.1	Il ruolo del Collegio Sindacale	127
6.3.2	L'attività di controllo	129
6.4	L'indipendenza del Collegio Sindacale delle società quotate	134
6.5	I poteri e la responsabilità del Collegio Sindacale delle società quotate	138
6.6	Il ruolo dei revisori	139
6.7	I controlli societari nel Codice della crisi	142
6.7.1	Il ruolo dei sindaci nel Codice della crisi	142
6.7.2	I controlli sulle piccole e medie imprese	143
<b>7.</b>	<b>Doveri e responsabilità degli amministratori e dei sindaci.</b>	
	<b>Il calcolo del danno</b>	147
	<i>di Patrizia Riva, Giorgio Corno</i>	
7.1	Ambito del presente Capitolo	147
7.2	I doveri degli amministratori di società di capitali	147
7.2.1	Doveri generici degli amministratori. Il dovere di «ben amministrare»	147
7.2.2	Segue. Assetti adeguati, piani e protocolli	148
7.2.3	Segue. Doveri specifici a carico degli amministratori	149
7.2.4	Ulteriori doveri a carico degli amministratori	150
7.2.5	Doveri degli amministratori in presenza di situazioni di (probabilità di) crisi e insolvenza	151
7.2.6	Segue. Diligenza e business judgment rule. Limiti	154
7.2.7	I destinatari dei doveri	155
7.3	La responsabilità degli amministratori	155
7.3.1	Nei confronti della società ex artt. 2392 e 2476 c.c.	155
7.3.2	Segue. Per la violazione delle norme sugli interessi degli amministratori	156
7.3.3	Nei confronti dei creditori sociali	157
7.3.4	Per illegittima prosecuzione dell'attività dopo il verificarsi di una causa di scioglimento	158
7.3.5	Per ritardato ovvero omesso accesso a uno strumento di risoluzione della crisi o dell'insolvenza ovvero a una procedura di insolvenza	158

7.4	La responsabilità del collegio sindacale	158
7.4.1	L'art. 2407 c.c.	158
7.4.2	I presupposti per l'esercizio delle azioni di responsabilità	159
7.5	L'esercizio delle azioni di responsabilità	162
7.5.1	Considerazioni generali. Le azioni esperibili	162
7.5.2	I legittimati attivi	162
7.5.3	La condotta	163
7.5.4	Rilevanza del nesso di causalità	163
7.5.5	Rilevanza dell'elemento soggettivo	164
7.6	Il danno e la sua quantificazione	165
7.6.1	Il danno derivante dal compimento di atti illegittimi	165
7.6.2	La quantificazione del danno risarcibile conseguente alla violazione delle norme relative agli atti compiuti in situazione di conflitto di interesse dagli amministratori	167
7.6.3	La quantificazione del danno risarcibile conseguente alla illegittima prosecuzione dell'attività	167
7.6.4	La richiesta e liquidazione di una provvisionale	173
<b>8.</b>	<b>Il ruolo dell'Internal Auditor (IA) e le fasi della sua attività</b>	<b>177</b>
	<i>di Alberto Oliva, Patrizia Riva</i>	
8.1	Il sistema di controllo interno e la funzione di Internal Audit	177
8.1.1	Il CoSO (Committee of Sponsoring Organizations) Report	178
8.1.2	L'Enterprise Risk Management (ERM) Framework	180
8.1.3	Analisi comparata del CoSO Report e dell'ERM	181
8.1.4	La definizione di Sistema di Controllo Interno (SCI) e il ruolo dell'Internal Auditor (IA) nel Codice di Corporate Governance	182
8.1.5	Le origini della professione di Internal Auditor (IA)	185
8.2	L'evoluzione dell'Internal Audit in Italia e l'inquadramento normativo e regolamentare	186
8.3	Definizione e tipologie di Internal Auditing	188
8.4	Il concetto di proporzionalità e di risk appetite	190
8.5	Il piano di Internal Audit	193
8.6	Le principali fasi dell'attività di Internal Audit	194
8.7	Le relazioni con gli altri organi di governance	195
8.8	Lo stato dell'Internal Audit in Italia	197

<b>9.</b>	<b>Principi e strumenti di Internal Audit</b>	201
	<i>di Alberto Oliva, Patrizia Riva, Gerardo Diamanti</i>	
9.1	Introduzione	201
9.2	I riferimenti dell'attività di Internal Auditing	201
9.2.1	Professional Practices Framework	201
9.2.2	Principi fondamentali per la pratica professionale dell'Internal Auditing	203
9.2.3	Definizione di IA	203
9.2.4	Codice Etico	204
9.2.5	Standard professionali	205
9.2.6	Le competenze necessarie	206
9.3	Organizzazione della funzione	210
9.3.1	Indipendenza e posizionamento gerarchico e funzionale	210
9.3.2	Dimensionamento della funzione di Internal Audit	211
9.4	Piano di Internal Audit	212
9.4.1	La pianificazione e la definizione del Piano di Audit di «Alfa Sport»	219
9.5	La gestione di una missione di Internal Audit	221
9.5.1	Programmazione e lettera di incarico	221
9.5.2	L'analisi e la valutazione dei processi e dei controlli	222
9.5.3	Il testing sui controlli	224
<b>10.</b>	<b>Il ruolo del Direttore Amministrativo e Finanziario e la rilevanza dei processi di reporting</b>	227
	<i>di Paola Vola, Lucrezia Songini</i>	
10.1	Il Direttore Amministrativo e Finanziario: un ruolo in evoluzione	227
10.1.1	Il ruolo del CFO secondo le teorie manageriali	229
10.1.2	Le funzioni del CFO, tra management e disposizioni di legge	230
10.2	Il sistema di pianificazione e controllo di gestione e i processi di reporting	233
10.2.1	Il processo di pianificazione che porta alla redazione del business plan	234
10.2.2	Il processo di budgeting che porta al budget	234
10.2.3	Il processo di reporting direzionale e l'analisi degli scostamenti	235

<b>11. Il Sarbanes Oxley Act (SOX): la rilevanza dell'indipendenza dei controlli. Il contesto internazionale</b>	237
<i>di Vincenzo Capaccio, Patrizia Riva</i>	
11.1 Il Sarbanes Oxley Act	237
11.1.1 Brevi cenni storici	237
11.1.2 Il ruolo del Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB)	238
11.1.3 Gli Audit Standard emessi dal PCAOB	238
11.1.4 L'indipendenza della società di revisione, i servizi vietati e la qualità del lavoro	238
11.1.5 Il nuovo Codice di Corporate Governance 2020. La professionalità e l'indipendenza degli amministratori	241
11.2 La responsabilità del management aziendale	242
11.2.1 Il Management Report	242
11.2.2 Gli elementi del Controllo interno: CoSO Framework (rinvio)	246
11.3 La responsabilità del revisore esterno e la qualità del lavoro	247
11.3.1 Premessa	247
11.3.2 Le attività di revisione del sistema di controllo interno	247
<b>12. Il ruolo dell'Organismo di Vigilanza (OdV) e i modelli organizzativi previsti dal D.Lgs. 231/2001</b>	253
<i>di Umberto Caldarera, Luigi Fruscione, Patrizia Ghini</i>	
12.1 La disciplina della responsabilità para penale delle società: D.Lgs. 231/2001	253
12.1.1 I presupposti della responsabilità dell'ente	254
12.1.2 Sanzioni	257
12.1.3 Funzione del Modello	258
12.2 Applicazione del D.Lgs. 231/2001: il ruolo dell'Organismo di Vigilanza e i modelli di riferimento	260
12.2.1 La parte generale del Modello: gli aspetti di maggior interesse	260
12.2.2 Il ruolo dell'Organismo di Vigilanza (OdV)	264
12.2.3 La redazione dei protocolli di controllo	267
12.3 Modello 231 e CCI	270
<b>13. Risk Assessment e costruzione del MOG 231</b>	275
<i>di Piervittorio Pigato, Gerardo Diamanti, Patrizia Riva</i>	
13.1 Premessa	275
13.2 Fase di Risk Assessment o Mappatura delle aree e attività a rischio reato	275
13.2.1 Analisi della società	276

13.2.2	Mappatura dei processi e delle attività	276
13.2.3	Valutazione dei processi	278
13.2.4	Il documento finale di Risk Assessment	284
13.3	Costruzione del MOG 231: comunicazione, formalizzazione dei documenti e formazione dei destinatari	289
<b>14.</b>	<b>La Legge 120/2011, c.d. L. Golfo-Mosca, per le quote di genere</b> <i>di Barbara Falcomer, Grazia Ticozzelli, Patrizia Riva</i>	295
14.1	Brevi cenni storici riguardanti la parità di genere	295
14.2	L'uguaglianza giuridico-sociale e l'inquadramento culturale del problema	296
14.2.1	Stereotipi e linguaggio	297
14.2.2	I dati del Global Gender Gap Report	299
14.2.3	L'economia di genere e studi condotti da Banca d'Italia	302
14.3	La Legge 120/2011, c.d. L. Golfo-Mosca	304
14.3.1	Breve storia dei lavori parlamentari	306
14.3.2	La struttura della norma, ambito applicativo, copertura temporale	307
14.3.3	I risultati ottenuti e l'efficacia della legge	309
14.3.4	La proroga: la Legge 157/2019 e la Legge 160/2019	311
14.3.5	Gender balance on corporate boards	313
14.3.6	Da una politica di non discriminazione a una logica di gestione della diversità. Legge 5 novembre 2021, n. 162	314
<b>15.</b>	<b>Governance e generational diversity</b> <i>di Isabella Pierantoni, Patrizia Riva</i>	319
15.1	Il contesto demografico	319
15.2	Diversity generazionale nei Board	320
15.3	Diversity generazionale e Generational Mindset	321
15.4	Diversity generazionale e creazione di valore	323
15.5	Convivenza (complessa) di differenti prospettive e approcci al lavoro	324
15.6	Sfide sui valori e sulle competenze e gestione della diversity generazionale	324
15.7	I vantaggi della diversity generazionale nei consigli di amministrazione	326
15.8	Strategie e metodi per promuovere la diversity generazionale	327

<b>16. Il ruolo dell'Investor Relator (IR)</b>	331
di <i>Luca Macario, Patrizia Riva</i>	
16.1 Premessa	331
16.2 La creazione del valore tramite la comunicazione finanziaria	332
16.2.1 La comunicazione d'impresa	332
16.2.2 Le Pubbliche Relazioni (PR)	333
16.2.3 La comunicazione finanziaria	334
16.3 Il quadro giuridico	337
16.3.1 Le norme attuali	337
16.3.2 Classificazione e caratteristiche della comunicazione finanziaria	339
16.3.3 La comunicazione finanziaria obbligatoria	340
16.3.4 La comunicazione volontaria	343
16.4 Storia e definizione della disciplina dell'IR	345
16.4.1 L'attività di IR: obiettivi e target	346
16.5 Linee operative dell'attività di IR	347
16.5.1 L'informazione price sensitive e la sua gestione	347
16.5.2 Attività operative	347
16.5.3 Strumenti	348
<b>17. Analisi delle potenziali sovrapposizioni tra le aree oggetto di controllo</b>	353
di <i>Daniele Bernardi, Patrizia Riva</i>	
17.1 I controlli interni, la base per un'efficiente corporate governance	353
17.1.1 I soggetti deputati ai controlli, la base per un'efficace corporate governance	353
17.2 Sovrapposizioni nei controlli e apporti di collaborazione tra organi di controllo	355
17.3 Flussi informativi: la centralità del Collegio Sindacale	361
17.3.1 Collegio Sindacale, Consiglio di Amministrazione e Comitati	363
17.3.2 Collegio Sindacale e Soggetto incaricato della revisione legale dei conti	364
17.3.3 Collegio Sindacale e Preposto alla redazione dei documenti contabili e societari	365
17.3.4 Collegio Sindacale e Internal Auditor	365
17.3.5 Collegio Sindacale e Organismo di Vigilanza	366
17.3.6 Da una sommatoria di controlli policentrici a un sistema organizzato di controllo	367

<b>18. Le tendenze europee e internazionali in materia di corporate governance</b>	<b>375</b>
<i>di Patrizia Riva, Edgardo Ricciardiello, Ambra Garelli</i>	
18.1 Introduzione	375
18.2 Il modello statunitense	375
18.2.1 Gli eventi storici che hanno portato alla nascita della corporate governance statunitense	375
18.2.2 Il sistema market oriented e il One tier model	377
18.2.3 L'azionariato diffuso e l'influenza delle banche	380
18.3 Il modello inglese	381
18.3.1 Il modello One-tier	382
18.3.2 Il susseguirsi di Best Practice	383
18.3.3 Il UK Corporate Governance Code	386
18.4 Alcune riflessioni sui sistemi anglosassoni	388
18.5 Il modello tedesco: sistema di co-gestione renano	389
18.5.1 Il modello two-tiered	390
18.5.2 Il Consiglio di Sorveglianza (Aufsichtsrat)	391
18.5.3 Il Consiglio di Gestione (Vorstand)	392
18.5.4 I consigli di fabbrica (Betriebsrat)	392
18.5.5 L'assemblea degli azionisti (Hauptversammlung) e il ruolo delle banche	393
18.6 Analisi comparata	394
18.7 Il modello giapponese	394
18.7.1 La centralità della famiglia all'origine del sistema di governance. Dal Takagawa Period all'epoca Meiji e alle Zaibatsu	395
18.7.2 Dai Keiretsu al contesto manageriale ispirato alla ricerca della qualità totale (Kaizen)	396
18.7.3 Il modello tradizionale (Kaisha). L'«azienda-comunità» e l'orientamento alla fiducia e al lungo periodo	398
18.7.4 La riforma di matrice anglosassone del 2002	400
18.8 Analisi comparata	401
18.9 Il contesto francese	401
18.9.1 Il ruolo delle banche	402
18.9.2 Il ruolo dello Stato	403
18.9.3 Le riforme legislative e il ruolo della Soft Regulation in tema di corporate governance	404
18.9.4 Alcuni ruoli caratterizzanti il modello di governance	408
18.10 Analisi comparata	414

<b>19.</b>	<b>L'adeguatezza degli assetti per l'early warning e il turnaround</b>	<b>417</b>
	<i>di Patrizia Riva, Maurizio Comoli, Alessandro Danovi, Alberto Quagli</i>	
19.1	La prevenzione della crisi: fasi ed early warning	417
19.2	I segnali della crisi e il piano aziendale	422
19.2.1	Rilevanza degli adeguati assetti	422
19.2.2	Il Cruscotto dei segnali della crisi previsto dal CCI e dal Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia	424
19.2.3	Il Documento CNDCEC 2019 «Indici della Crisi» quale riferimento della prassi professionale	430
19.3	La Composizione Negoziata della Crisi (CNC)	433
19.3.1	Il percorso della Composizione Negoziata	433
19.3.2	Il ruolo dell'Esperto facilitatore	435
19.4	Gli altri attori alla guida del processo di turnaround	437
19.5	Il ruolo dell'Advisor legale e dell'Advisor finanziario	437
19.5.1	L'Advisor legale	439
19.5.2	L'Advisor finanziario	440
19.6	Il ruolo del Legale delle banche	441
19.7	Il ruolo del Temporary manager (TM) e del Chief restructuring manager (CRO)	443
19.8	Il ruolo dell'Attestatore	443
19.8.1	I requisiti professionali: indipendenza e iscrizione all'albo dei revisori e a quello dei gestori della crisi e dell'insolvenza	445
19.8.2	La verifica sulla veridicità dei dati aziendali	446
19.8.3	Verifica sulla fattibilità del piano	448
19.8.4	La valutazione del miglior soddisfacimento dei creditori	450
19.8.5	Il giudizio di attestazione	451
19.9	Il Commissario Giudiziale	451
19.10	Il Giudice Delegato	455
19.11	Il Pubblico Ministero	458
<b>20.</b>	<b>Gli adeguati assetti per le PMI: il principio di proporzionalità</b>	<b>463</b>
	<i>di Patrizia Riva, Simone Accettura</i>	
20.1	Il principio di proporzionalità nel CCI	463
20.2	Il principio di proporzionalità nel Codice di Corporate Governance	464
20.3	Gli adeguati assetti nelle PMI	466
20.3.1	Assetti Organizzativi	466
20.3.2	Assetti Contabili	469
20.3.3	Assetti Amministrativi	469

<b>21. Caso Maire</b>	
<b>La Governance e le politiche sulla remunerazione del Gruppo</b>	471
di <i>Franco Ghiringhelli, Simona Dolce, Sara Frassine, Davide Ragosa</i>	
21.1 Il Gruppo Maire	471
21.2 La Governance	472
21.2.1 Applicazione delle previsioni del Codice di Corporate Governance nella governance e best practice: un approccio innovativo	472
21.2.2 Il ruolo propulsivo degli Amministratori esecutivi nella governance	473
21.2.3 Rapporto tra Amministratori esecutivi e Amministratori indipendenti e di minoranza: una dialettica di successo	474
21.2.4 Conoscere per poter decidere: l'importanza dell'informativa in ambito consiliare nel processo decisionale	474
21.2.5 Induction per Consiglieri e Sindaci: un modo per vivere, conoscere ed essere parte dell'azienda	475
21.2.6 Diversity: non solo compliance ma un'opportunità di arricchimento	475
21.2.7 La governance: un'evoluzione continua	476
21.3 Le politiche di remunerazione	477
21.3.1 I pilastri della nuova Strategia di Total Reward dedicata agli stakeholder interni	478
21.3.2 Piani di incentivazione a lungo termine per il Top Management	479
21.3.3 Strumenti di engagement diffuso (Premio di partecipazione, Piano di Azionariato, Piano di Flexible Benefits «MAIRE4YOU»)	481
21.3.4 Strumenti di gestione della performance e allineamento degli obiettivi in ottica di creazione di valore	482
21.3.5 Nuove frontiere	482
<b>22. Caso Piquadro</b>	
<b>L'evoluzione della governance necessaria per la quotazione in un gruppo in espansione</b>	
<b>Focus sul sistema dei controlli</b>	485
di <i>Marco Palmieri, Roberto Trotta, Patrizia Riva</i>	
22.1 Premessa	485
22.2 Piquadro, azienda familiare di prima generazione	486
22.3 Il ruolo del private equity per la crescita aziendale	489

22.4	La quotazione in Borsa	494
22.5	La strategia di crescita del gruppo	498
22.5.1	Acquisizione dell'eccellenza italiana «The Bridge»	498
22.5.2	Acquisizione dell'eccellenza francese Maison Lancel	499
22.6	La corporate governance di una azienda familiare quotata	504
22.6.1	La composizione del Consiglio di Amministrazione, il ruolo degli Amministratori Indipendenti e dei Comitati	505
22.6.2	Il ruolo dell'Internal Auditor e il Sistema di Controllo Interno	507
22.6.3	L'Organismo di Vigilanza e il D.Lgs. 231/2001	508
22.6.4	I compiti di vigilanza del Collegio Sindacale e la Revisione Legale	509
22.7	Conclusioni	511
<b>23.</b>	<b>Caso MARR S.p.A.</b>	
	<b>Il ruolo della comunicazione finanziaria</b>	517
	<i>di Luca Macario, Ugo Ravanelli</i>	
23.1	MARR S.p.A.: fare business e saperlo comunicare bene	517
23.2	Cenni di storia della società	518
23.3	Il modello di business e il mercato	519
23.4	L'apertura del capitale e la quotazione	519
23.5	Il track record delle acquisizioni	520
23.6	Il ruolo della comunicazione finanziaria	521
23.7	I drivers del successo di MARR in Borsa	521
<b>24.</b>	<b>Caso Fondamenta S.r.l.</b>	
	<b>Le modifiche agli assetti organizzativi, amministrativi e contabili necessarie per il turnaround</b>	525
	<i>di Stefania Bocchino, Patrizia Riva, Giulio Borelli</i>	
24.1	Settore e aree di attività	525
24.2	Le cause della crisi	525
24.3	Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili della Società prima della presentazione del Concordato preventivo in continuità diretta. Le criticità da affrontare	528
24.4	Gli interventi sugli assetti organizzativi, amministrativi e contabili implementati con il turnaround	530
24.5	Focus sul ruolo svolto dall'Internal Auditor (IA)	533
24.6	Focus sul MOG e sul ruolo svolto dall'Organismo di Vigilanza (OdV)	537

24.7	Focus sul ruolo di Vigilanza del Collegio Sindacale. Analisi dei dati economici e finanziari del quinquennio post presentazione del piano concordatario	540
24.8	Gli assetti organizzativi come elemento strategico per il successo del turnaround	543
<b>25.</b>	<b>Caso Azimut Benetti S.p.A.</b>	
	<b>Assetti organizzativi. Adozione modello 231</b>	545
	<i>di Georgia Agù, Gabriele Colombo, Patrizia Riva</i>	
25.1	Presentazione di Azimut Benetti S.p.A.	545
25.2	Assetti organizzativi di governance	547
25.3	Modello 231	549
	25.3.1 Parte Generale	549
	25.3.2 Parte Speciale	553
	25.3.3 Codice Etico	557
	25.3.4 L'evoluzione del Modello 231 nel tempo	559
25.4	Conclusioni	561

## **Parte seconda**

### **Sostenibilità**

<b>1.</b>	<b>La creazione e la distruzione di valore e la sfida della sostenibilità</b>	565
	<i>di Francesco Bavagnoli, Maurizio Comoli</i>	
1.1	Valore: la più grande idea nella storia del business	565
1.2	Le leve di creazione di valore	568
1.3	La struttura finanziaria	571
1.4	Niente è più come prima: la sfida della sostenibilità	574
1.5	Il cambiamento verso modelli di business sostenibili	580
1.6	La sostenibilità come leva di creazione di valore	582
1.7	Investimenti ESG e intangibili	584
1.8	Aswath Damodaran e uno sguardo cinico sull'ESG (o forse solo un antidoto contro il «pensiero magico»)	585
1.9	Sei valori per l'impresa sostenibile del ventunesimo secolo	587
<b>2.</b>	<b>La DNF, ossia le informazioni non finanziarie nel sistema di bilancio. Un'analisi storica</b>	591
	<i>di Marco Fiameni, Patrizia Riva</i>	
2.1	L'origine del fenomeno	591
2.2	I precursori italiani e le misure di prestazioni come «qualità prime»	592
2.3	Le prime esperienze in Europa e oltre Atlantico	595
2.4	Le criticità della comunicazione di alcune misure	598

2.5	Principali modelli di riferimento per la rendicontazione non finanziaria	600
2.5.1	Istituto Europeo Bilancio Sociale (IBS) (1988/Italia)	601
2.5.2	Fondazione Eni Enrico Mattei (FEEM) (1990/Italia)	608
2.5.3	American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) (1994/USA)	610
2.5.4	Institute for Social and Ethical Accountability (ISEA) e New Economics Foundation/AccountAbility 1000 (AA1000) (1999/Regno Unito)	611
2.5.5	Global Reporting Initiative (GRI) – Sustainability Reporting Guidelines (2000/USA)	612
2.5.6	Financial Accounting Standards Board (FASB) (2001/USA)	613
2.5.7	Gruppo di Studio per il Bilancio Sociale (2001/Italia)	615
2.5.8	Accounting for Sustainability (A4S) (2007/Regno Unito)	617
2.5.9	The Sustainability Accounting Standards Board (SASB) (2013/USA)	619
2.5.10	International Sustainability Standards Board (ISSB) – IFRS Sustainability Disclosure Standard (2021-2022/Internazionale)	620
2.5.11	European Financial Reporting Advisory Group (EFRAG) – European Sustainability Reporting Standards (ESRS) (2022/Europa)	620
2.6	L'intervento delle istituzioni europee e le definizioni comunitarie della CSR. L'impatto sulla normativa italiana	620
2.7	L'Agenda 2030 per lo Sviluppo Sostenibile	620
<b>3.</b>	<b>Analisi del D.Lgs. 254/2016 che attua la Direttiva 2014/95/UE e introduce l'obbligo della DNF. L'impatto della CSRD 2022/2464/UE</b>	<b>631</b>
	di <i>Patrizia Riva</i>	
3.1	Premessa	631
3.2	Ambito di applicazione del D.Lgs. 254/2016	632
3.3	Contenuto della Dichiarazione di carattere non finanziario (DNF)	633
3.4	Principi fondamentali di redazione	635
3.5	Standard di riferimento e modalità di comunicazione	637
3.6	DNF consolidata	638
3.7	Modalità di approvazione e di pubblicità	639
3.8	Ruoli di redazione, di vigilanza e di assurance	640
3.9	Responsabilità e sanzioni	643

3.10	Impatto della Corporate Sustainability Reporting Directive 2022/2464/UE	644
3.10.1	Ambito e tempi di applicazione	645
3.10.2	Collocazione in apposita sezione della Relazione sulla Gestione	646
3.10.3	Doppia materialità: prospettiva inside-out e outside-in	648
3.10.4	Utilizzo degli ESRS European Sustainability Reporting Standards (rinvio)	648
3.10.5	Schema dei contenuti richiesti	649
3.10.6	Impatto sulle PMI non quotate	651
3.10.7	Limited Assurance obbligatoria	651
3.10.8	Digitalizzazione e marcatura obbligatorie	652
<b>4.</b>	<b>Il bilancio di sostenibilità. Il modello GRI (Global Reporting Initiative)</b>	<b>655</b>
	di <i>Silvia Dallai, Patrizia Riva</i>	
4.1	Il Bilancio di Sostenibilità: definizione	655
4.2	Il Bilancio di Sostenibilità: benefici per le aziende e gli stakeholder	656
4.3	Standard di rendicontazione di sostenibilità	657
4.4	Il Global Reporting Initiative (GRI)	658
4.5	I GRI Standards: principali caratteristiche	659
4.5.1	I principi di reporting	664
4.5.2	L'analisi di materialità	667
4.5.3	Modalità di utilizzo e opzioni di applicazione	676
4.5.4	I GRI Sector Standards	680
<b>5.</b>	<b>Il modello Integrated Reporting (IR). Dall'IIRC all'IFRS Foundation</b>	<b>685</b>
	di <i>Laura Girella, Patrizia Riva</i>	
5.1	Introduzione	685
5.2	Che cosa è il report(ing) integrato	686
5.3	Differenza tra il bilancio di sostenibilità e il Report Integrato	691
5.4	Dall'International Integrated Reporting Council (IIRC) all'IFRS Foundation	692
5.4.1	Il momentum dell'Integrated Reporting	694
5.4.2	<IR> e sviluppi di mercato	694
5.4.3	<IR> e Corporate Governance	694
5.4.4	Il Corporate Reporting Dialogue (CRD)	695
5.5	Il ruolo e l'azione dell'Organismo Italiano di Business Reporting (OIBR)	696
5.6	Conclusioni	698

<b>6.</b>	<b>I nuovi standard di rendicontazione europei: gli ESRS</b>	701
	di <i>Silvia Dallai, Patrizia Riva</i>	
6.1	La standardizzazione delle modalità di rendicontazione mediante un framework unico europeo in coerenza con la CSRD	701
6.2	Framework	702
6.3	Cross-cutting Standards	703
6.4	Primo set sector-agnostic di Topical Standards (Environmental, Social and Governance standards)	706
6.5	Standard settoriali	711
<b>7.</b>	<b>Il Bilancio Integrato nelle PMI</b>	715
	di <i>Andrea Panizza, Patrizia Riva</i>	
7.1	Introduzione	715
7.2	L'applicazione del modello alle PMI	716
7.3	I principi guida per la redazione del Bilancio Integrato nelle PMI	717
7.3.1	Il documento del NIBR Linee Guida per il Bilancio Integrato delle PMI	717
7.3.2	Il Focus strategico e gli orientamenti futuri dell'organizzazione	718
7.3.3	La connettività delle informazioni	719
7.3.4	Le relazioni con gli stakeholders	720
7.3.5	La materialità	720
7.3.6	La sinteticità	722
7.3.7	L'attendibilità e la completezza	722
7.3.8	La coerenza e la comparabilità	722
7.4	I contenuti del Bilancio Integrato nelle PMI	723
7.4.1	Il quadro generale sull'organizzazione	723
7.4.2	La Governance	723
7.4.3	La strategia e il business model	723
7.4.4	Rischi e opportunità	725
7.4.5	Performance: informazioni quantitative e qualitative	725
7.4.6	Le prospettive future	726
7.4.7	Indicatori di performance e di rischio	726
7.4.8	Indicatori generali, specifici settoriali e specifici aziendali	727
<b>8.</b>	<b>L'assurance sulla DNF</b>	731
	di <i>Silvia Dallai, Patrizia Riva</i>	
8.1	L'assurance sulle informazioni di carattere non finanziario	731
8.2	L'obbligo di assurance nell'ambito della CSD	732

8.3	Benefici per l'organizzazione e per gli stakeholder	734
8.4	Principi di riferimento	734
8.5	I livelli di attestazione	738
8.6	Modalità operative di svolgimento	740
8.7	Analisi dei temi materiali	742
8.8	La relazione della società di revisione	742
<b>9.</b>	<b>La vigilanza del Collegio Sindacale in tema di sostenibilità</b>	<b>751</b>
	<i>di Patrizia Riva, Stefania Grazia, Francesca Sandrolini</i>	
9.1	Collegio Sindacale e obiettivi ESG	751
9.2	Norme di Comportamento CNDCEC per l'attività di vigilanza in tema di sostenibilità	752
9.3	Vigilanza sul processo di identificazione dei temi materiali	755
9.4	Rendicontazione nella relazione del Collegio Sindacale sull'operato degli amministratori nella gestione della sostenibilità	756
9.4.1	Analisi dei flussi informativi disponibili	757
9.4.2	Vigilanza sull'osservanza della normativa in tema di sostenibilità	757
9.4.3	Vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo funzionale alla rendicontazione di sostenibilità	758
9.4.4	Vigilanza sul procedimento decisionale in tema di materialità	758
9.4.5	Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema di controllo interno e gestione dei rischi	759
9.4.6	Vigilanza sull'adeguatezza del sistema amministrativo-contabile	760
9.4.7	Politiche di remunerazione a supporto della sostenibilità	761
9.5	Conclusioni	761
<b>10.</b>	<b>Indicatori non finanziari per prevedere la crisi e per comunicare l'adeguatezza degli assetti</b>	<b>763</b>
	<i>di Andrea Panizza, Patrizia Riva, Simone Accettura</i>	
10.1	L'approccio forward looking del Codice della crisi e dell'insolvenza	763
10.2	Quale spazio per gli indicatori non finanziari nell'early warning	764
10.3	La costruzione di indicatori non finanziari significativi per la descrizione degli adeguati assetti e per la previsione della crisi	765

10.3.1	I modelli e l'approccio metodologico definiti da OIBR	765
10.3.2	Quaderno 7 OIBR: le informazioni non finanziarie per la previsione della crisi	767
10.3.3	Quaderno 7 OIBR: le informazioni non finanziarie per comunicare l'adeguatezza degli assetti	770
10.4	Il modello della Balanced Scorecard (BSC)	774
<b>11.</b>	<b>Impresa, valore e valori</b>	777
	di <i>Davide Maggi</i>	
11.1	Verso il bene comune	777
11.2	I fondamenti dello sviluppo integrale delle aziende	779
11.3	Criteri di classificazione dei valori	780
11.4	La misurazione dello sviluppo integrale di un'azienda	782
<b>12.</b>	<b>Caso Maire</b>	
	<b>DNF, la scelta di redigere il bilancio di sostenibilità</b>	787
	di <i>Simona Dolce, Davide Ragosa</i>	
12.1	DNF e bilancio di sostenibilità: un trade off vincente	787
12.2	Il processo di consolidamento e certificazione dell'informativa non finanziaria: un esempio di compliance integrata	789
<b>13.</b>	<b>Caso Alfa S.p.A.</b>	
	<b>Il bilancio integrato di una PMI</b>	793
	di <i>Sara Cirone, Andrea Ragazzini</i>	
13.1	Alfa S.p.A.: l'Azienda e il contesto di riferimento	793
13.1.1	La storia	793
13.1.2	Il contesto di mercato e competitivo	794
13.2	Il ruolo della pianificazione strategica per lo sviluppo aziendale. L'implementazione della Balanced Scorecard	795
13.2.1	La struttura del sistema di reporting strategico in Alfa S.p.A.	797
13.3	Il legame tra il sistema di gestione e il Report Integrato	798
13.3.1	I diversi significati del Report Integrato (IR)	799
13.3.2	Le principali funzioni del Report Integrato (IR)	800
13.4	La creazione di valore in Alfa S.p.A.	801

<b>14. Caso Fonderie di Montorso</b>	
<b>Il Bilancio integrato</b>	803
<i>di Francesco Rossi</i>	
14.1 Fonderie di Montorso	803
14.2 Verso il Bilancio Integrato	805
14.2.1 Tappe storiche	805
14.2.2 Il cambiamento strategico che ha portato all'Integrated Thinking	808
14.3 Il Bilancio Integrato in Fonderie di Montorso	809
14.3.1 Il percorso intrapreso	809
14.3.2 Le caratteristiche e i contenuti del documento	810
14.4 Conclusioni	817
<b>15. Comune di Sasso Marconi, Unione della Romagna Faentina, Comune di Bologna. La rendicontazione del valore pubblico territoriale</b>	819
<i>di Sara Cirone, Andrea Ragazzini</i>	
15.1 Il Report Integrato e la storia di creazione di valore	819
15.2 Il Report Integrato delle Pubbliche Amministrazioni	820
15.2.1 Comune di Sasso Marconi	820
15.2.2 Unione della Romagna Faentina	821
15.2.3 Comune di Bologna	822
15.3 I benefici del Report Integrato per l'organizzazione comunale	824
15.4 La frontiera del valore pubblico territoriale e le integrazioni con il Report Integrato	825
<b>16. Caso Lavazza</b>	
<b>Assurance sul Bilancio di Sostenibilità</b>	827
<i>di Patrizia Riva, Francesca Canu, Veronica Rossi</i>	
16.1 Il Gruppo Lavazza e la scelta di redigere e sottoporre ad assurance il bilancio di sostenibilità su base volontaria	827
16.2 Il processo di limited assurance del Bilancio di Sostenibilità di Lavazza: la prospettiva del revisore	828
16.3 Il processo di limited assurance del Bilancio di Sostenibilità di Lavazza: la prospettiva dell'azienda	831
16.3.1 I motivi che hanno portato alla decisione di sottoporre ad assurance volontariamente il Bilancio di Sostenibilità	831
16.3.2 Le principali sfide e opportunità del processo di assurance	832
16.3.3 L'impatto dell'assurance sul processo di reporting	832
16.3.4 L'impatto sulla struttura organizzativa a presidio delle tematiche di sostenibilità	833
<b>Gli Autori</b>	835