

# Bilancio, vigilanza e controlli

Mensile dedicato alla redazione bilancio e alla gestione degli adempimenti e delle verifiche di sindaci e revisori

## Contabilità e bilancio

Trattamento contabile e fiscale dei costi di transazione per l'acquisto di partecipazioni	<i>Fabio Giommoni</i>	2
La capitalizzazione delle spese su beni ammortizzabili e impatto sulla vita utile	<i>Sandro Cerato</i>	9
La gestione contabile della stabile organizzazione all'estero	<i>Fabio Landuzzi</i>	20
Revisione del Principio contabile Oic 5	<i>Alessandro Bonuzzi</i>	26

## Vigilanza e revisione

La verifica della limitazione della responsabilità dei sindaci rispetto ai compensi e il periodo transitorio	<i>Luigi Ferrajoli</i>	33
Le carte di lavoro del revisore	<i>Stefania Grazia</i>	40

## Società

Responsabilità dei sindaci: la Corte di Cassazione delinea nuovi confini per il dovere di vigilanza	<i>Alessandro Biasioli</i>	52
Marketing e profilazione del cliente: aspetti rilevanti in chiave GDPR	<i>Benedetta Pinna e Vittoria Piretti</i>	61

# Trattamento contabile e fiscale dei costi di transazione per l'acquisto di partecipazioni

Fabio Giommoni – dottore commercialista e revisore legale - STSNetwork

*La circolare Assonime n. 12/2024, dedicata alle novità delle dichiarazioni dei redditi modello 2024, commentando le risposte a interpello [n. 235/E/2023](#) e [n. 277/E/2023](#), affronta il complesso tema del trattamento contabile e fiscale dei costi di transazione sostenuti, dai soggetti Oic e da quelli Ias/Ifrs Adopter, per l'acquisto di partecipazioni nell'ambito di operazioni di aggregazione aziendale.*

*Si tratta, tipicamente, dei compensi professionali per la due diligence sulla società "target" finalizzata alla verifica dell'esistenza di passività potenziali connesse a criticità legali, fiscali, contabili, finanziarie e operative, nonché delle spese per la predisposizione di contratti e documenti necessari al perfezionamento dell'operazione (spese notarili, compensi professionali, legali, etc.) e infine delle eventuali provvigioni pagate a intermediari.*

## Premessa

L'Assonime, con la circolare n. 12/2024, dedicata alla dichiarazione dei redditi e dell'Irap delle società di capitali modello 2024 e ai relativi versamenti, ha affrontato (§ 2.2.) il tema del trattamento contabile e fiscale dei costi di transazione nelle operazioni di aggregazione aziendale, con particolare riferimento alle risposte a interpello n. 235/E/2023 e n. 277/E/2023.

I costi di transazione sono quelli sostenuti per realizzare l'operazione di riorganizzazione aziendale quali, ad esempio, le spese professionali per l'esecuzione della *due diligence*, le spese per la predisposizione della documentazione necessaria al perfezionamento dell'operazione, le spese notarili, i compensi legali, etc..

Maggiori costi di transazione possono essere sostenuti quando l'acquisizione è realizzata, anziché direttamente, attraverso un'operazione straordinaria fiscalmente neutrale (fusione, scissione, conferimento d'azienda), ovvero, ad esempio, a fronte di un acquisto preliminare delle partecipazioni della società "target" tramite una società "veicolo" che successivamente viene fusa per incorporazione nella "target" (fusione inversa).

## Il trattamento contabile dei costi di transazione per l'acquisto di partecipazioni

Nell'ambito del bilancio predisposto con i Principi contabili nazionali, l'[articolo 2426](#), cod. civ. stabilisce, in merito alle partecipazioni iscritte tra le immobilizzazioni, che *"nel costo di acquisto si computano anche i costi accessori"*.

Il Principio contabile Oic 21 - *"Partecipazioni"*, § 6, confermando che i costi direttamente imputabili (quali quelli di intermediazione bancaria, le commissioni, le spese e le imposte) vanno capitalizzati a incremento del costo della partecipazione, precisa che questi *"possono comprendere costi di consulenza corrisposti a professionisti per la predisposizione di contratti e di studi di convenienza all'acquisto"*, quando, evidentemente, siano riferibili alla partecipazione oggetto di acquisizione.

Anche l'Oic 17 - *"Bilancio consolidato"* prevede che i costi accessori del costo di acquisto di una partecipazione sono costituiti dai costi direttamente imputabili all'operazione, quali, ad esempio, i costi di intermediazione bancaria e finanziaria, le commissioni, le spese e le imposte. Detto principio conferma altresì che gli oneri accessori possono comprendere i costi di consulenza corrisposti a professionisti per la predisposizione di contratti e di studi di convenienza all'acquisto (§ 22).

La capitalizzazione delle spese di consulenza quale costi accessori è dunque subordinata a una valutazione da parte degli amministratori.

In definitiva, nel sistema contabile nazionale, sebbene la regola generale sia quella della capitalizzazione, non può escludersi che alcuni costi sostenuti nell'ambito di operazioni di investimento siano spesati al Conto economico in quanto di incerta riferibilità alle partecipazioni effettivamente acquisite o di incerto recupero.

Più complesso è il trattamento contabile degli oneri accessori sostenuti per l'acquisto di partecipazioni nel sistema dei Principi contabili internazionali Ias/Ifrs.

Per le partecipazioni *"non qualificate"* si applicano le regole contabili dell'Ifrs 9 relative agli strumenti finanziari, in base alle quali le altre attività finanziarie non valutabili al costo ammortizzato devono essere valutate con il criterio del *Fair value to profit or loss* (FVTPL) e i costi di transazione sostenuti per il loro acquisto devono essere attribuiti al Conto economico nell'esercizio di sostenimento (§ 5.1.1. dell'Ifrs 9).

Detto trattamento è tuttavia derogabile se ci si avvale della facoltà prevista al § 4.1.4 dell'Ifrs 9 che consente, al momento della rilevazione iniziale delle partecipazioni, di optare, con riguardo a *"particolari investimenti in strumenti rappresentativi di capitale"* che sarebbero altrimenti valutati al *fair value* rilevato nell'utile (perdita) d'esercizio, per l'imputazione delle variazioni successive del *fair value* nelle altre componenti di Conto economico complessivo (c.d. opzione del Fvtoci). In tal caso, il § 5.1.1 dell'Ifrs 9 prevede la capitalizzazione dei costi di transazione sostenuti per l'acquisto della partecipazione a incremento del valore della stessa e l'eventuale storno al patrimonio netto in sede di prima valutazione qualora il *fair value* della partecipazione non si sia incrementato in modo sufficiente a garantirne il *"recupero"*.

Per quanto riguarda le partecipazioni “*qualificate*”, l’Ifrs 3, § 53, stabilisce che i costi correlati all’acquisizione, vale a dire i costi che l’acquirente sostiene per realizzare un’aggregazione aziendale (provvigioni di intermediazione; spese di consulenza, legali, contabili, per perizie nonché altre spese professionali o consulenziali; costi amministrativi generali, inclusi quelli per il mantenimento di un ufficio acquisizioni; nonché i costi di registrazione ed emissione di titoli di debito e di titoli azionari) devono essere imputati a Conto economico nell’esercizio in cui sono sostenuti.

La *ratio* di questo trattamento è spiegata nel § BC366 delle “*Basis for conclusions*” del principio, nel quale si afferma che i costi di transazione sostenuti nell’ambito di un’operazione straordinaria non sono considerati come parte dello scambio effettivo tra acquirente e venditore, ma rappresentano, invece, il corrispettivo pagato dall’acquirente a fronte di servizi ricevuti da soggetti terzi.

Nel bilancio individuale (ovvero il bilancio “*separato*”, secondo la terminologia Ias/Ifrs), lo Ias 27 ammette per la valutazione delle partecipazioni “*qualificate*” una delle seguenti opzioni alternative (§ 38):

- a) costo;
- b) *fair value* ai sensi dell’Ifrs 9;
- c) metodo del patrimonio netto ai sensi dello Ias 28.

Nel caso di valutazione al *fair value* in base all’Ifrs 9 vale quanto già detto per le partecipazioni in generale, ovvero che i costi di transazione devono essere imputati a Conto economico, salvo “*opzione FVTOCI*”.

Invece, per le partecipazioni valutate al costo o con il metodo del patrimonio netto, non essendoci disposizioni specifiche, il trattamento contabile va ricostruito in via interpretativa ai sensi della regola generale stabilita dallo Ias 8, cioè facendo riferimento alle disposizioni dei Principi contabili internazionali che trattano casi analoghi.

Pertanto, la direzione aziendale dovrà decidere se applicare il citato criterio dell’Ifrs 3, ovvero imputare i costi di transazione a Conto economico, oppure quello “*alternativo*” dell’Ifrs 9, ovvero imputare detti costi a incremento della partecipazione.

La circolare Assonime n. 12/2024 osserva che nel documento *Discussion Paper “Separate Financial Statements”* dell’Oic e dell’Efrag dell’agosto 2014 sono state ritenute sostenibili entrambe le soluzioni lasciando la scelta di *policy* contabile alla direzione aziendale.

### Il trattamento fiscale dei costi di transazione per l’acquisto di partecipazioni

Per quando riguarda il trattamento fiscale dei costi di transazione, la prima questione da risolvere è se assume rilevanza o meno nel caso di specie la derivazione rafforzata di cui all’[articolo 83](#), Tuir, che, come è noto, è applicabile sia per i soggetti Ias/Ifrs *Adopter*, sia per i contribuenti che adottano

i Principi contabili nazionali dell'Oic (diversi dalle c.d. micro-imprese), in virtù delle modifiche apportate dall'[articolo 13-bis](#), D.L. 244/2016.

Infatti, in base alla derivazione rafforzata valgono, anche in deroga alle disposizioni del Tuir in materia di reddito di impresa, i criteri di qualificazione, imputazione temporale e classificazione in bilancio previsti dai Principi contabili adottati dalla società.

Al riguardo, si ritiene che per i costi di transazione sia applicabile il principio di derivazione rafforzata perché non dovrebbe operare la deroga a tale principio prevista dall'[articolo 3](#), comma 3, D.M. 48/2009 (c.d. Decreto attuativo IAS)<sup>1</sup>.

Detta norma stabilisce che, fermi restando i criteri di imputazione temporale previsti dagli IAS eventualmente applicati, il regime fiscale è individuato sulla base della natura giuridica delle operazioni quando si tratta di titoli di cui all'[articolo 85](#), comma 1, lettere c) e d), Tuir, tra cui rientrano anche le partecipazioni, anche costituenti immobilizzazioni finanziarie.

Poiché il trattamento fiscale degli oneri accessori è strettamente legato al trasferimento di una partecipazione, potrebbe emergere il dubbio che il rinvio normativo alla "*natura giuridica delle operazioni*" da parte dell'articolo 3, comma 3, D.M. 48/2009, possa riqualificare non solo la specifica operazione di acquisto di partecipazioni, ma, altresì, attrarre al regime "*giuridico-formale*" anche quelle accessorie e, dunque, condizionare il trattamento fiscale dei costi di transazione.

In realtà, la disposizione dell'articolo 3, D.M. 48/2009, come precisato dalla relazione di accompagnamento al Decreto stesso, è essenzialmente diretta a valorizzare non i criteri di *derecognition* previsti dagli IAS, ma la nozione giuridica di realizzo ordinariamente applicabile ai soggetti non IAS<sup>2</sup>, per cui la disposizione non dovrebbe pregiudicare il riconoscimento fiscale delle qualificazioni, imputazioni temporali e classificazioni, nonché dei connessi fenomeni di valutazione, perché si limita a individuare, secondo canoni giuridico-formali, il momento di *derecognition/recognition* del titolo.

Pertanto, con riferimento agli elementi di qualificazione e classificazione non risulterebbe disattivata la derivazione rafforzata, cosicché per un'operazione di compravendita di partecipazioni si deve sempre dare valenza fiscale alle corrette qualificazioni e classificazioni sostanziali di bilancio, anche se non coincidenti con quelle "*giuridico-formali*" (ferma restando la *recognition* del titolo solo al momento del trasferimento della proprietà, se diverso dal momento di rilevazione iniziale previsto dagli IAS/IFRS).

---

<sup>1</sup> Di tale avviso il documento n. 2 del *Think Tank* di STS Deloitte, pubblicato nell'aprile del 2022, intitolato "*Il trattamento contabile e fiscale degli oneri accessori per l'acquisto di partecipazioni*".

<sup>2</sup> La stessa Relazione spiega che si tratta di un'eccezione al riconoscimento, in derivazione, dei "*criteri di recognition e di derecognition previsti dagli IAS*", per cui, mentre normalmente "*per l'impresa che adotta gli IAS la cancellazione dello strumento finanziario dal bilancio avviene nel momento in cui risulti completato il passaggio dei rischi e dei benefici connessi all'attività ceduta*", a nulla rilevando il trasferimento (o meno) della titolarità giuridica dello strumento stesso, diversamente, il trasferimento dei titoli partecipativi assume valenza ai fini tributari secondo criteri di cancellazione/iscrizione (per il dante/avente causa) giuridico-formali.

In conclusione, secondo la dottrina prevalente ai fini del trattamento fiscale degli oneri accessori deve prevalere il riconoscimento della rappresentazione di bilancio, improntata al principio di prevalenza della sostanza sulla forma, secondo i principi della derivazione rafforzata (per i soggetti diversi dalle micro-imprese), nonché anche ai fini Irap per il principio di “*presa diretta*” dal bilancio contenuto nel D.Lgs. 446/1997.

### I pronunciamenti di prassi dell’Agenzia delle entrate

Come osservato dalla circolare Assonime n. 12/2024, la questione dei costi di transazione è stata inizialmente affrontata dall’Agenzia delle entrate in una risposta a interpello del 9 agosto 2021, non oggetto di pubblicazione ma diffusa dalla stampa specializzata.

Si trattava di un caso in cui un soggetto *las Adopter* aveva sostenuto costi di transazione funzionali all’acquisto di partecipazioni di controllo (costi di *due diligence*; costi per la predisposizione della documentazione; costi per il perfezionamento dell’operazione quali spese notarili, compensi legali, etc.) e li aveva imputati a Conto economico. Nell’occasione l’Agenzia delle entrate aveva riconosciuto la rilevanza fiscale per derivazione della rappresentazione contabile dei costi di transazione come costi di esercizio.

Successivamente l’Agenzia delle entrate si è pronunciata con la [risposta a interpello n. 166/E/2022](#), in merito a una aggregazione aziendale realizzata dalla società Alfa Spa (soggetto *las Adopter*) che aveva incorporato nel 2021, mediante fusione inversa, la società controllante Beta Srl (micro-impresa) che era stata costituita come società veicolo per la stessa acquisizione di Alfa.

Ante fusione la società Beta aveva sostenuto, sia nel 2020 sia nel 2021, costi di transazione (costi di assistenza professionale di vario tipo in relazione all’OPA lanciata sulla società Alfa e all’operazione di acquisizione nel suo complesso), che erano stati rilevati nel suo bilancio a Conto economico (voce B.7), in quanto non si era ritenuto possibile applicare nel caso specifico quanto sancito dal citato § 6, dell’Oic 21. I costi del 2021 erano poi confluiti nel bilancio di Alfa in quanto la fusione era retrodatata al 1° gennaio 2021.

L’Agenzia delle entrate, nel presupposto che l’istante avesse correttamente rappresentato in bilancio gli oneri in esame, ha riconosciuto la rilevanza fiscale dei costi di transazione imputati a Conto economico sia nel 2020 sia nel 2021.

Più di recente la questione del regime fiscale dei costi di transazione è stata affrontata dalle risposte a interpello [n. 235/E/2023](#) e [n. 277/E/2023](#).

La risposta a interpello n. 235/E/2023 è relativa a un’operazione di aggregazione nella quale una società veicolo Oic *Adopter* aveva acquistato, nell’ambito di una operazione di “*merger leveraged buyout*”, le partecipazioni nella società *las Adopter*, sostenendo dei costi di transazione derivanti prevalentemente da consulenze strategiche, legali, finanziarie e fiscali, i quali erano stati

capitalizzati sul valore delle partecipazioni ai sensi del citato Oic 21. Nell'esercizio successivo la società veicolo veniva incorporata dalla società *target* mediante una fusione inversa e, in esito a tale fusione, l'incorporante aveva fatto confluire i costi di transazione a Conto economico, come previsto dai Principi contabili internazionali (Ifrs 3).

Al riguardo, l'Agenzia delle entrate ha ritenuto che i costi di transazione imputati a Conto economico non potessero essere dedotti in quanto ormai *"inglobati nel valore fiscale riconosciuto ai sensi dell'articolo 172 del TUIR alle relative partecipazioni"*.

Secondo la predetta risposta a interpello, analoga soluzione di indeducibilità dei costi di transazione (confluiti a Conto economico solo in esito alla fusione) vale anche ai fini Irap.

La successiva [risposta a interpello n. 277/E/2023](#) ha riguardato un'operazione di aggregazione aziendale sostanzialmente analoga, ove una società veicolo Oic *Adopter* aveva acquistato la partecipazione totalitaria nella società *target* *las Adopter* e in un esercizio successivo la società veicolo veniva incorporata dalla stessa società *target*.

I costi di transazione, in un primo momento, erano stati iscritti a incremento del costo della partecipazione mentre poi, in sede di fusione, erano stati portati a elisione del patrimonio netto della società controllante/incorporata. Anche in tal caso, confermando la soluzione indicata nella [risposta a interpello n. 235/E/2023](#), l'Agenzia delle entrate ha ritenuto indeducibili i costi di transazione imputati a Conto economico. Ciò in quanto, secondo l'Agenzia delle entrate, gli stessi mantengono la loro iniziale qualificazione di costi capitalizzati sul valore della partecipazione (tanto ai fini Ires, quanto ai fini Irap).

L'Agenzia delle entrate giustifica altresì tale conclusione sulla base del fatto che:

*"i costi di transazione capitalizzati dalla Controllante ... peraltro, si riferiscono a periodi d'imposta precedenti (2020-2021) a quelli in cui si intende effettuare la deduzione (2022)".<sup>3</sup>*

### Conclusioni

Alla luce dei descritti interpelli si può concludere che l'Agenzia delle entrate pare confermare la tesi, illustrata in precedenza, secondo la quale, in applicazione del principio di derivazione rafforzata e in assenza di una specifica norma fiscale che deroghi alle rappresentazioni di bilancio, rileva anche ai fini fiscali il trattamento contabile dei costi di transazione attuato dall'impresa nell'imputazione a Conto economico oppure mediante capitalizzazione sulle partecipazioni acquisite, nei limiti in cui esso risulti corretto sul piano contabile.

Infatti, nelle citate risposte a interpello l'Agenzia delle entrate, anche per le operazioni poste in essere da soggetti Oic *Adopter*, non ha effettuato alcun richiamo alla necessità di individuare la *"natura*

<sup>3</sup> Al riguardo Assonime osserva che tale circostanza non dovrebbe assumere rilevanza dirimente sul tema della deducibilità o meno di questi costi in quanto il riversamento *"postumo"* al Conto economico degli stessi dipende non da un errore contabile, bensì dalla specifica impostazione dei Principi contabili internazionali.

*giuridica*” delle operazioni secondo le citate disposizioni dell'[articolo 3](#), Decreto 48/2009 (applicabili, per effetto di quanto contenuto nel Decreto 3 agosto 2017, anche ai soggetti Oic *Adopter*), con ciò implicitamente confermando che tale norma che deroga alla derivazione rafforzata non si applica ai costi di transazione, sebbene questi siano sostenuti per l'acquisto di una partecipazione.

Se questo vale per i soggetti che applicano la derivazione rafforzata (Ias/Ifrs *Adopter* e soggetti Oic diversi dalle micro-imprese), una diversa impostazione potrebbe immaginarsi per i contribuenti che non applicano tale principio (ovvero, le micro-imprese e società di persone) in quanto l'[articolo 110](#), comma 1, lettera b), Tuir, stabilisce che *“si comprendono nel costo anche gli oneri accessori di diretta imputazione”*, per cui potrebbe ritenersi che questo rappresenti un criterio fiscale autonomo rispetto a quello contabile.

Di conseguenza, i costi di transazione ai fini della determinazione del reddito della micro-impresa sarebbero sempre da capitalizzare, a prescindere dal relativo trattamento contabile.

In realtà si deve ritenere, anche alla luce delle menzionate risposte a interpello dell'Agenzia delle entrate, che la disciplina dell'articolo 110, comma 1, lettera b), Tuir, si limiti a recepire l'impostazione contabile adottata in bilancio, nel senso che la caratteristica degli oneri accessori *“di diretta imputazione”* vada comunque misurata in base alle indicazioni di carattere contabile. Pertanto, la medesima regola di rilevanza contabile del trattamento dei costi di transazione dovrebbe valere anche in applicazione della derivazione *“semplice”*.

Se sotto i profili appena evidenziati l'Agenzia delle entrate pare confermare le tesi dottrinali circa la valenza del trattamento dei costi di transazione anche ai fini della determinazione del reddito di impresa, un'impostazione diversa viene fornita allorché l'imputazione di detti costi viene modificata rispetto a quella iniziale a seguito di un'operazione di aggregazione aziendale attuata sulla base dei Principi contabili internazionali.

In tal caso si è infatti visto che i costi di transazione inizialmente imputati dalla società veicolo Oic *Adopter* a incremento del costo della partecipazione nella società *target* devono essere imputati a Conto economico a seguito della fusione con la stessa società *target* che adotta i Principi contabili internazionali, in quanto dette spese sono qualificate come costi per servizi e non quali parte dell'acquisizione.

Se la fusione avviene dopo che è stato chiuso un periodo d'imposta da parte della società veicolo, nel corso del quale detti costi sono stati capitalizzati sulla partecipazione, l'Amministrazione finanziaria intende in ogni caso mantenere fermo il regime di neutralità fiscale dell'operazione.

Pertanto, i costi di transazione non risultano deducibili qualora, in occasione della fusione, siano stornati a Conto economico (o portati a riduzione del patrimonio netto).

In particolare, la [risposta a interpello n. 235/E/2023](#), dopo aver affermato che in tale caso i costi di transazione capitalizzati sul valore delle partecipazioni nella *target* (controllata/incorporante)



vengono “ereditati” dall’incorporante, chiarisce che i medesimi costi concorreranno alla formazione del reddito imponibile al momento della eventuale cessione della partecipazione stessa. Ma detta partecipazione non verrà più ceduta in conseguenza della fusione inversa tra le 2 società e i costi capitalizzati su di essa non potranno essere trasferiti in capo ai soci per il principio di neutralità della fusione (che comporta il mantenimento del costo fiscale *ante* fusione), cosicché non risulterebbero mai deducibili<sup>4</sup>.

Questa impostazione sostenuta dall’Agenzia delle entrate nelle risposte a interpello n. 235/E/2023 e [n. 277/E/2023](#) è stata oggetto di critiche da parte della circolare Assonime n. 12/2024 in quanto il disconoscimento della deducibilità dei costi di transazione che siano inizialmente capitalizzati sulle partecipazioni e successivamente stornati a Conto economico in occasione della fusione, condurrebbe a un trattamento fiscale differente a seconda della modalità di attuazione dell’aggregazione, ovvero, della tempistica della stessa.

Infatti, quando una società Oic *Adopter* acquista le partecipazioni di una società Ias *Adopter*, sostenendo dei costi di transazione capitalizzati sulla partecipazione in base agli Oic, e viene successivamente incorporata dalla società Ias *Adopter* tramite una fusione inversa, si verrebbe a determinare un regime fiscale differente a seconda della circostanza che l’operazione di fusione avvenga nello stesso esercizio in cui sono state acquistate le partecipazioni e sia retrodatata, ovvero avvenga in un esercizio successivo o, comunque, non sia retrodatata.

Ciò in quanto se la fusione per incorporazione nella società Ias *Adopter* avviene nello stesso esercizio dell’acquisizione (e gli effetti della fusione sono retrodatati), i costi di transazione, in conformità all’Ifrs 3, sarebbero rilevati direttamente nel Conto economico della società incorporante/controllata per effetto della retrodatazione e sarebbero quindi dedotti quali costi di esercizio in virtù della derivazione rafforzata.

Se, invece, la medesima fusione è realizzata in un esercizio fiscale successivo a quello dell’acquisizione (anche per effetto della mancata retrodatazione a inizio anno), i costi di transazione che sono stornati a Conto economico (o a riduzione del patrimonio netto) non troverebbero alcun riconoscimento fiscale.

---

<sup>4</sup> Anche se dalla risposta a interpello sembrerebbe che l’Agenzia delle entrate ritenga possibile che il costo fiscale delle partecipazioni della incorporata/controllata “annullate” (comprensivo dei costi di transazione capitalizzati) sia attribuito alle partecipazioni “assegnate” ai soci dell’incorporata/controllante.

Bilancio, vigilanza e controlli n. 10/2024

# La capitalizzazione delle spese su beni ammortizzabili e impatto sulla vita utile

Sandro Cerato – direttore scientifico Centro Studi Tributarî

*L'ammortamento civilistico delle immobilizzazioni materiali (terreni e fabbricati, impianti e macchinari, attrezzature industriali e commerciali e altri beni) deve assicurare la razionale e sistematica imputazione del valore dei cespiti durante la stimata vita utile (Principio contabile Oic 16), previo utilizzo dei seguenti metodi di ammortamento: 1. a quote costanti, in base al quale le quote di ammortamento sono ottenute ripartendo il valore da ammortizzare per il numero degli anni di vita utile; 2. a quote decrescenti; 3. per unità di prodotto, quando quest'ultimo fornisce una migliore rappresentazione della ripartizione dell'utilità ritraibile dal bene lungo la sua vita utile. Il criterio di ammortamento prescelto deve essere riesaminato ogni qualvolta non sia più rispondente alle condizioni originarie previste nel piano di ammortamento, ovvero siano intervenuti cambiamenti tali da richiedere una modifica nella vita utile del cespite. Sul punto, i costi per le manutenzioni e le riparazioni costituiscono un'unica classe di costi afferenti alle immobilizzazioni che, al ricorrere delle condizioni previste per la loro capitalizzazione, concorrono, in maniera congiunta con le quote di ammortamento, a esprimere il contributo che le immobilizzazioni producono sui risultati economici del periodo amministrativo (Documento Oic 16).*

## Premessa

L'ammortamento civilistico delle immobilizzazioni materiali (terreni e fabbricati, impianti e macchinari, attrezzature industriali e commerciali e altri beni) è disciplinato dal Principio contabile Oic 16.



Secondo la citata prassi contabile, sono generalmente ammortizzabili tutte le immobilizzazioni materiali, a eccezione dei terreni (salvo i casi in cui abbiano un'utilità destinata a esaurirsi nel tempo come nel caso delle cave e dei siti utilizzati per le discariche) e delle opere d'arte.

La scelta del criterio di ammortamento deve rispondere alla necessità di determinare il costo di competenza dell'esercizio in modo razionale e sistematico tenuto conto della "vita utile del bene",

intesa come "il periodo di tempo durante il quale l'impresa prevede di poter utilizzare l'immobilizzazione" (Oic 16).

### Vita utile del bene

La "vita utile" di un cespite, ai fini dell'ammortamento, è il periodo durante il quale si prevede che il cespite sarà di utilità per l'impresa. Questo periodo, noto anche come durata economica, non è necessariamente legato alla durata fisica del cespite e viene stimato considerando vari fattori quali:

- deterioramento fisico;
- grado di utilizzo;
- obsolescenza tecnologica;
- politiche di manutenzione e riparazione;
- altri fattori economici o legali.



La vita utile è fondamentale per determinare il piano di ammortamento, che deve assicurare una razionale e sistematica imputazione del valore del cespite durante questo periodo.

Sempre secondo il summenzionato Principio contabile (Oic 16):

- la vita utile di un bene, ai fini della determinazione del piano di ammortamento, "può essere determinata anche attraverso il numero complessivo di unità di prodotto (o misura equivalente) che si stima poter ottenere tramite l'uso dell'immobilizzazione";
- "la sistematicità dell'ammortamento non presuppone necessariamente l'applicazione del metodo a quote costanti, potendo applicarsi il metodo a quote decrescenti quando l'immobilizzazione è maggiormente sfruttata nella prima parte della vita utile".



In nessun caso è ammesso, però, l'utilizzo di metodi di ammortamento a quote crescenti, in quanto tale metodo tende a porsi in contrasto con il principio della prudenza. Analogamente, non è possibile utilizzare metodi di ammortamento che prevedono lo stanziamento di quote commisurate ai ricavi o ai risultati d'esercizio della società (o di un suo ramo o divisione).

Resta ovviamente inteso che, il criterio di ammortamento prescelto deve essere riesaminato qualora non più rispondente alle condizioni originarie previste nel piano di ammortamento, ovvero siano intervenuti cambiamenti tali da richiedere una modifica nella vita utile del cespite ammortizzabile.

### La scelta del criterio di ammortamento

La scelta del criterio di ammortamento deve rispondere alla necessità di determinare il costo di competenza dell'esercizio in modo razionale e sistematico tenuto conto della "vita utile del bene", intesa come "il periodo di tempo durante il quale l'impresa prevede di poter utilizzare l'immobilizzazione (OIC 16)". In particolare, l'ammortamento delle immobilizzazioni materiali presuppone l'individuazione dei seguenti elementi:

- valore da ammortizzare;
- residua possibilità di utilizzazione;
- metodi di ammortamento.

### Valore da ammortizzare

Secondo il Principio contabile Oic 16, il valore da ammortizzare è rappresentato dalla differenza tra i seguenti importi:

- costo delle immobilizzazioni (nel caso in cui il pagamento sia differito rispetto alle normali condizioni di mercato, per operazioni similari o equiparabili, il cespite è iscritto in bilancio al valore attualizzato);
- presumibile valore residuo al termine del periodo di vita utile.

### Costo delle immobilizzazioni

In base all'[articolo 2426](#), n. 1, cod. civ.:

*"le immobilizzazioni sono iscritte al costo di acquisto o di produzione. Nel costo di acquisto si computano anche i costi accessori. Il costo di produzione comprende tutti i costi direttamente imputabili al prodotto. Può comprendere anche altri costi, per la quota ragionevolmente imputabile al prodotto, relativi al periodo di fabbricazione e fino al momento dal quale il bene può essere utilizzato; con gli stessi criteri possono essere aggiunti gli oneri relativi al finanziamento della fabbricazione, interna o presso terzi".*



Il valore di bilancio delle immobilizzazioni materiali può comprendere, inoltre:

- le rivalutazioni del costo, se effettuate in applicazione di leggi speciali;
- gli oneri accessori, ossia tutti quegli eventuali oneri che l'impresa deve sostenere perché l'immobilizzazione possa essere utilizzata (ad esempio, costi di trasporto, d'installazione).

### Oneri finanziari

L'[articolo 2426](#), n. 1, cod. civ., prevede la possibilità (e non l'obbligo) di iscrizione degli oneri finanziari relativi al finanziamento della fabbricazione (interna o presso terzi) a incremento del costo storico dell'immobilizzazione, purché siano rispettate le seguenti condizioni:

- deve trattarsi di oneri finanziari effettivamente corrisposti;
- devono essere determinati in maniera oggettiva;
- il costo dell'immobilizzazione, comprensivo degli oneri finanziari, non deve superare il valore recuperabile.

In ogni caso, gli oneri finanziari capitalizzati devono essere considerati al netto di eventuali proventi finanziari percepiti dall'impresa a fronte dell'investimento temporaneo di liquidità dei medesimi fondi e il valore capitalizzato riferito all'attività costruita non deve eccedere il valore sostenuto nell'esercizio.



La motivazione di tale comportamento contabile indicato dall'Oic 16 risiede nella considerazione per la quale la scelta di acquisire il bene dall'esterno (piuttosto che realizzarlo internamente) non può portare a rappresentare in bilancio medesimi beni per valori significativamente differenti.

Inoltre, la capitalizzazione degli oneri finanziari deve avvenire per il periodo di maturazione degli interessi passivi con riferimento al periodo di costruzione, ossia il lasso temporale intercorrente dal momento dell'esborso finanziario ai fornitori fino al momento in cui l'immobilizzazione è pronta all'uso (compresi il tempo per il montaggio e messa punto), senza considerare eventuali prolungamenti causati da scioperi, inefficienza e altre cause estranee all'attività.

### Residua possibilità di utilizzazione

Il valore residuo - pari alla differenza tra il prezzo realizzabile sul mercato e le spese di rimozione - deve essere inizialmente stimato (al momento della redazione del piano di ammortamento) e aggiornato periodicamente.



La residua possibilità di utilizzazione rappresenta il periodo in cui il cespite si prevede essere utile per l'impresa; tale periodo non è legato alla durata fisica dell'immobilizzazione, ma alla sua "*durata economica*" stimata in relazione ad alcuni parametri quali, ad esempio, il deterioramento fisico legato allo scorrere del tempo, il grado di utilizzo o l'obsolescenza tecnica.

## Metodo di ammortamento

Il criterio di ammortamento deve assicurare la razionale e sistematica imputazione del valore dei cespiti durante la stimata vita utile. A tal proposito, il documento contabile Oic 16, richiama i seguenti metodi:

- il metodo a quote costanti che si fonda sull'ipotesi semplificatrice che l'utilità dell'immobilizzazione si ripartisca nella stessa misura per ogni anno di vita utile;
- il metodo a quote decrescenti che si basa sull'ipotesi che la società tragga dalle immobilizzazioni una maggiore utilità nei primi anni della loro vita e si applica quando l'immobilizzazione è maggiormente sfruttata nella prima parte della vita utile;
- il metodo per unità di prodotto che consiste nell'attribuire a ciascun esercizio la quota di ammortamento di competenza determinata dal rapporto tra le quantità prodotte nell'esercizio e le quantità di produzione totale previste durante l'intera vita utile dell'immobilizzazione e si utilizza quando questo metodo di ammortamento fornisce una migliore rappresentazione della ripartizione dell'utilità ritraibile dal bene lungo la sua vita utile.

Come precisato dal Principio contabile Oic 16:

*"la sistematicità dell'ammortamento non presuppone necessariamente l'applicazione del metodo a quote costanti, potendo applicarsi il metodo a quote decrescenti quando l'immobilizzazione è maggiormente sfruttata nella prima parte della vita utile".*

Ciò nonostante, la suddetta prassi aziendalistica precisa che:

- il metodo di ammortamento a quote costanti rappresenta il metodo preferibile, risultando di più facile applicazione e in grado di favorire la comparabilità dei bilanci;
- non è ammesso l'utilizzo di metodi di ammortamento a quote crescenti, in quanto tale metodo tende a porsi in contrasto con il principio della prudenza;
- non sono ammessi metodi di ammortamento che prevedono lo stanziamento di quote commisurate ai ricavi o ai risultati d'esercizio della società (o di un suo ramo o divisione).

## Ammortamento delle immobilizzazioni materiali: scritture contabili

La rilevazione degli ammortamenti può avvenire:

- "in conto":

Ammortamenti impianti e macchinari (B.10.b Ce)	a	Impianti e macchinari (B.II.2 Attivo Sp)
--	---	--

- ovvero "fuori conto":

Ammortamenti impianti e macchinari (B.10.b Ce)	a	F.do ammortamento impianti e macchinari (B.II.2 Attivo Sp)
--	---	--



Si tenga presente che la modalità di rilevazione “fuori conto” rappresenta, sotto il profilo operativo, la modalità preferibile per avere un’evidenza dei movimenti dei fondi di ammortamento, da inserire nei prospetti della Nota integrativa.

### Le spese per manutenzioni e riparazioni dei cespiti ammortizzati

Dal punto di vista pratico, i costi per le manutenzioni e le riparazioni costituiscono un’unica classe di costi afferenti alle immobilizzazioni, identificate con il nome di “manutenzioni”, le quali concorrono, in maniera congiunta con le quote di ammortamento, a esprimere il contributo che le immobilizzazioni producono sui risultati economici del periodo amministrativo (documento Oic 16).



Per quanto attiene ai materiali di consumo utilizzati per la manutenzione, essi subiranno un diverso trattamento contabile in funzione del loro costo unitario. In presenza di materiali di basso costo unitario e di uso ricorrente, è preferibile spendere interamente il costo a Conto economico nell’esercizio in cui i materiali sono acquistati. Al contrario, i materiali di maggior costo verranno rilevati tra le rimanenze di magazzino.

### Costi di riparazione

I costi di riparazione sono quelli sostenuti per porre riparo a guasti e rotture; dunque, non sono soggetti a programmazione, ma, entro certi limiti, possono essere ragionevolmente previsti (Oic 16).

### Costi di manutenzione

I costi di manutenzione sono quelli sostenuti per mantenere in efficienza le immobilizzazioni materiali e garantire la loro capacità produttiva originaria (vita utile prevista); in conseguenza di ciò, esse possono essere oggetto di programmazione da parte della direzione aziendale in relazione alle prospettive di utilizzo delle immobilizzazioni cui si riferiscono (Oic 16).

All’interno della categoria delle “manutenzioni”, occorre distinguere tra:

- spese di manutenzione ordinaria;
- spese di manutenzione straordinaria o incrementativa.



Il rinnovo comporta, invece, la sostituzione di un’immobilizzazione: il costo di acquisizione della nuova unità va quindi capitalizzato, mentre il valore netto contabile dell’unità sostituita è stornato, imputando l’eventuale minusvalenza alla voce B14 “oneri diversi di gestione” del Conto economico. Se, invece, il rinnovo

riguarda solo parte di un'immobilizzazione materiale per mantenerne l'integrità originaria, i costi sostenuti a tale scopo si qualificano come costi di manutenzione ordinaria.

### La manutenzione ordinaria

Per manutenzione ordinaria si intendono le manutenzioni e riparazioni di natura ricorrente (ad esempio, pulizia, verniciatura, riparazione, sostituzione di parti deteriorate dall'uso) che vengono effettuate per mantenere i cespiti in un buono stato di funzionamento, per assicurarne la vita utile prevista, la capacità e la produttività originarie.



I relativi costi sostenuti per la manutenzione ordinaria sono rilevati a Conto economico (voce B.7 "Costi per servizi") nell'esercizio in cui sono sostenuti.



### ESEMPIO 1

La società Alfa Srl, nel corso dell'esercizio 2024, ha sostenuto spese di manutenzione ordinaria sull'impianto per 100.000 euro oltre Iva al 22%. La relativa scrittura contabile è la seguente:

Diversi	a	Debito V/Fornitori (voce D.7 passivo dello Sp)	122.000
Spese di manutenzione (voce B.7 Ce)			100.000
Iva a credito			22.000

### Le spese di manutenzione straordinaria

La manutenzione straordinaria si sostanzia, invece, in ampliamenti, ammodernamenti, sostituzioni e altri miglioramenti riferibili al bene, che producono un aumento significativo e misurabile di capacità, di produttività o di sicurezza dei cespiti, ovvero ne prolunghino la vita utile. I costi di manutenzione straordinaria sono capitalizzabili con la seguente precisazione:

– se sostenuti con riferimento a immobilizzazioni di terzi (ad esempio, beni in locazione), sono capitalizzabili e iscrivibili tra:

- le "altre" immobilizzazioni immateriali alla voce B.I.7 dello Stato patrimoniale se le migliorie e le spese incrementative non sono separabili dai beni stessi (ossia, non possono avere una loro autonoma funzionalità);
- le "immobilizzazioni materiali", nella specifica categoria di appartenenza, qualora le migliorie diano luogo a beni dotati di autonoma funzionalità e siano separabili dai beni stessi, rimanendo quindi di proprietà dell'impresa che ha sostenuto i costi;



– se sostenuti con riferimento a immobilizzazioni di proprietà, sono capitalizzabili sul bene stesso cui afferiscono e, dopo la capitalizzazione, l’ammortamento si applica in modo unitario avendo riguardo al nuovo valore contabile del cespite tenuto conto della sua residua vita utile.



### ESEMPIO 2

Alfa Srl ha sostenuto spese per un intervento di manutenzione straordinaria sul macchinario gamma dalla stessa utilizzato, acquistato in data 1° luglio 2024, al costo di 410.000 euro, con un piano di ammortamento previsto in 5 anni. Il costo dell’intervento di manutenzione straordinaria realizzato sul macchinario Gamma ammonta a 50.000 euro oltre Iva (22%) di cui:

- 28.000 euro oltre Iva (22%) per materiali di sostituzione; e
- 22.000 euro oltre Iva (22%) per la prestazione del servizio di manutenzione.

Di seguito, la scrittura contabile con cui si registra l’onere relativo alla manutenzione straordinaria del cespite sul macchinario gamma.

Diversi	a Debito verso fornitore (voce D.7 Passivo Sp)		61.000
Materiali di sostituzione(voce B.6 Ce)		28.000	
Spese di manutenzione (voce B.7 Ce)		22.000	
Iva a credito		11.000	

Di seguito, invece, la scrittura contabile da utilizzare per registrare la capitalizzazione delle spese di manutenzione straordinaria realizzate sul macchinario gamma.

Macchinario gamma (voce B II attivo S.P.	a Diversi		50.000
	Materiali di sostituzione macchinario gamma	28.000	
	Spese di manutenzione su macchinario gamma	22.000	

### Intervento di manutenzione straordinaria con incrementato della vita utile del macchinario

Si assuma che l’intervento di manutenzione straordinaria abbia incrementato la vita utile residua del macchinario gamma di ulteriori 2 anni.



Al fine di rideterminare la quota di ammortamento civilistico, è necessario rapportare il valore netto contabile del bene nell’esercizio dell’avvenuta

manutenzione, incrementato dei costi dell'intervento, con la vita residua utile del bene stesso.

Nell'esempio sottostante, verrà adottato il meccanismo contabile desumibile dal Principio contabile Oic 16, secondo cui il piano d'ammortamento deve essere periodicamente rivisto per verificare se sono intervenuti cambiamenti tali da richiedere una modifica delle stime effettuate nella determinazione della residua possibilità di utilizzazione.



Se quest'ultima è modificata, il valore contabile dell'immobilizzazione (valore originario al netto degli ammortamenti fino a quel momento effettuati) al tempo di tale cambiamento, è ripartito sulla nuova vita utile residua del cespite, e tale modifica deve essere motivata nella Nota Integrativa.

Piano di ammortamento prima della contabilizzazione delle spese di manutenzione straordinaria						
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valore da ammortizzare	410.000	369.000	287.000	205.000	123.000	41.000
Quota di ammortamento	41.000	82.000	82.000	82.000	82.000	41.000
Valore residuo da ammortizzare	369.000	287.000	205.000	123.000	41.000	0
Fondo ammortamento	41.000	123.000	205.000	287.000	369.000	410.000

Procediamo, ora, con la rideterminazione della quota di ammortamento civilistico:

- fondo ammortamento al 31 dicembre 2024: 205.000 euro
- valore residuo del cespite da ammortizzare al 31 dicembre 2024: 205.000 euro
- ammontare delle spese di manutenzione capitalizzate al 31 dicembre 2024: 50.000 euro
- valore residuo da ammortizzare post capitalizzazione: 255.000 euro = (205.000 + 50.000)
- vita utile ante intervento: 3 anni
- incremento vita utile del cespite: 2 anni
- vita utile residua del cespite post capitalizzazione: 5 anni = (3 anni + 2 anni)
- quota di ammortamento post capitalizzazione: 51.000 euro = (255.000/5)

	Piano di ammortamento ante capitalizzazione			Piano di ammortamento post capitalizzazione				
	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Valore da ammortizzare	410.000	369.000	287.000	255.000	204.000	153.000	102.000	51.000
Quota di ammortamento	41.000	82.000	82.000	51.000	51.000	51.000	51.000	51.000
Spese capitalizzate			+ 50.000					

Valore residuo da ammortizzare	369.000	287.000	255.000	204.000	153.000	51.000	51.000	0
Fondo ammortamento	41.000	123.000	205.000	256.000	307.000	358.000	409.000	460.000

### Intervento di manutenzione straordinaria senza incremento della vita utile del macchinario

Nell'ipotesi in cui, invece, l'intervento di manutenzione straordinaria abbia comportato un aumento significativo della sua produttività, senza però incrementare la vita utile del cespite, le quote di ammortamento saranno rideterminate nel seguente modo:

- fondo ammortamento al 31 dicembre 2024: 205.000 euro
- valore residuo del cespite da ammortizzare al 31 dicembre 2024: 205.000 euro
- ammontare delle spese di manutenzione capitalizzate al 31 dicembre 2024: 50.000 euro
- valore residuo da ammortizzare *post* capitalizzazione: 255.000 euro = (205.000 + 50.000)
- vita utile *ante* intervento: 3 anni
- incremento vita utile del cespite: 0
- vita utile residua del cespite *post* capitalizzazione: 3 anni
- quota di ammortamento *post* capitalizzazione: 85.000 euro = (255.000/3)

	Piano di ammortamento <i>ante</i> capitalizzazione			Piano di ammortamento <i>post</i> capitalizzazione		
	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Valore da ammortizzare	410.000	369.000	287.000	255.000	170.000	85.000
Quota di ammortamento	41.000	82.000	82.000	85.000	85.000	85.000
Spese capitalizzate			+ 50.000			
Valore residuo da ammortizzare	369.000	287.000	255.000	170.000	85.000	0
Fondo ammortamento	41.000	123.000	205.000	290.000	375.000	460.000

# La gestione contabile della stabile organizzazione all'estero

Fabio Landuzzi – dottore commercialista e revisore legale

*Le imprese che hanno istituito in Stati esteri una, o più d'una, propria stabile organizzazione sono tenute ad adottare un sistema amministrativo contabile che consenta loro di ottemperare ai principi cardine prescritti dall'ordinamento i quali si incentrano sulla necessità di rilevare distintamente nella contabilità i fatti di gestione riferiti alle stabili organizzazioni e di determinare separatamente i risultati dell'esercizio relativi a ciascuna di esse. Le modalità con cui conseguire tali obiettivi sono lasciate alla tecnica contabile, così che nella pratica professionale si riscontrano approcci differenti, sovente improntati all'adozione di sistemi di contabilità sezionale. L'assunzione dei dati contabili delle rispettive stabili organizzazioni nel sistema contabile centrale della società madre incontra poi delle particolarità, quando si tratti di operazioni rilevate in valuta diversa dall'euro, per via della gestione contabile della conversione in euro dei valori originariamente rilevati in valuta locale.*

## I principi fondamentali dell'assetto contabile delle imprese con stabili organizzazioni all'estero

Le imprese che operano nel loro *business* mediante una o più stabili organizzazioni situate in territori esteri hanno la necessità di organizzare il proprio assetto contabile in modo da ottemperare agli obblighi di natura civilistica e fiscale, tenendo anche conto dell'impatto spesso riferito all'esigenza di importare, nel sistema principale delle scritture contabili della società madre, i saldi della stabile organizzazione espressi originariamente in valuta diversa dall'euro. La logica di fondo della gestione contabile della stabile organizzazione estera, rispetto alla società madre, si ispira ai canoni e ai principi tipici dell'aggregazione e del consolidamento contabile; infatti, la stabile organizzazione estera ha, di norma, per esigenze locali di *compliance* fiscale, una propria contabilità tenuta nello Stato estero dove essa è localizzata, la quale viene integrata con il sistema contabile principale della società madre per le finalità di redazione del bilancio d'esercizio annuale, e per quelle di determinazione del reddito imponibile.

La disciplina relativa agli obblighi contabili delle società residenti in Italia aventi stabili organizzazioni all'estero si informa precisamente a quanto prescritto dall'[articolo 14](#), comma 5, D.P.R. 600/1973, ai sensi del quale le società che:

*“esercitano attività commerciali all’estero mediante stabili organizzazioni (...) devono rilevare nella contabilità distintamente i fatti di gestione che interessano le stabili organizzazioni, determinando separatamente i risultati dell’esercizio relativi a ciascuna di esse”.*

Poiché ogni stabile organizzazione è, nel proprio Stato di localizzazione, un centro d’imposta autonomo rispetto alla società madre e conseguentemente tenuto all’istituzione e alla regolare tenuta delle scritture contabili secondo la disciplina tributaria del rispettivo Stato di ubicazione, si ha comunemente la necessità che, rispetto a ciascuna stabile organizzazione facente capo alla medesima società madre, sia ottemperato un duplice obbligo contabile:

1. da una parte, l’approntamento e la tenuta di una apposita contabilità presso lo Stato estero di localizzazione della stabile organizzazione, funzionale a rilevare, secondo la disciplina locale, le operazioni di gestione relative all’attività della stabile organizzazione, e utile ad assicurare l’assolvimento degli obblighi previsti dalla disciplina tributaria locale;
2. dall’altra parte, e precisamente sul versante italiano, l’istituzione di un sistema di distinta rilevazione rispetto alla contabilità della società madre italiana delle operazioni di gestione compiute da ciascuna stabile organizzazione estera, finalizzato ad assicurare che gli effetti economici della attività svolta all’estero dalla società madre, per mezzo di ogni sua stabile organizzazione, siano distintamente rilevati, per essere poi recepiti e integrati nel sistema delle scritture contabili obbligatorie previste dalla disciplina civilistica e tributaria vigente appunto in Italia.

Alla luce di quanto prescritto dall’[articolo 14](#), comma 5, D.P.R. 600/1973, diventa quindi rilevante analizzare in cosa consiste, nel concreto, il concetto di distinta rilevazione contabile dei fatti di gestione riferiti alla stabile organizzazione; al riguardo, un utile riferimento è costituito da alcune seppur datate, ma tuttora attuali, precisazioni indicate in 2 documenti emanati dal Mef<sup>1</sup>.

In tali documenti di prassi, il Mef ebbe modo di affermare che l’adozione di un sistema di rilevazione contabile distinta dei fatti di gestione riferiti all’attività della stabile organizzazione non necessariamente deve presupporre l’istituzione di “*Libri giornale sezionali*”, essendo infatti diverse le modalità rese disponibili dalla tecnica ragionieristica al fine di addivenire al risultato prescritto dalla norma.

Nello specifico, risultati analoghi a quelli raggiungibili per mezzo del sistema di contabilità sezionale, per quanto concerne l’obiettivo di dare una distinta rilevazione dei fatti di gestione delle stabili organizzazioni, possono essere ottenuti utilizzando tecniche di elaborazione contabili operando al livello di piano dei conti, di mastri e di relativi sottoconti.

<sup>1</sup> Circolare n. 7/1977 e [risoluzione n. 428/1980](#).

Nella prassi, si possono quindi osservare diverse soluzioni adottate dalle imprese per quanto concerne la struttura dell'impianto contabile della società che ha una o più d'una stabile organizzazione all'estero:

- una prima ipotesi, molto ricorrente nella pratica professionale, consiste nell'istituzione di un libro giornale locale da parte della stabile organizzazione, con la trasmissione periodica dei saldi dei conti alla società madre che provvede alla loro aggregazione e al loro consolidamento nei propri saldi presenti nel sistema contabile principale della stessa società madre;
- una seconda ipotesi si ha con l'istituzione di un libro giornale sezionale che evidenzia le operazioni della stabile organizzazione mediante un sistema di scritture sezionali;
- una terza ipotesi consiste nella rilevazione dei fatti di gestione mediante apposite schede di mastro, con un unico libro giornale tenuto presso la società madre.

Come detto, nella pratica professionale si osserva che, nelle imprese c.d. "divise", e quindi non solo nel caso dell'istituzione di stabili organizzazioni all'estero, bensì anche per altre motivazioni come l'esistenza di differenti *business unit*, si ricorre spesso all'implementazione di un sistema di scritture contabili informato ai principi della contabilità sezionale, talora impostato, a livello generale, secondo la seguente struttura scalare:

- l'istituzione di un libro giornale sezionale intestato alla "sede" (che nella fattispecie sarebbe esclusivamente riferito ai fatti di gestione relativi all'attività "italiana" della società, escluse quindi le sue stabili organizzazioni estere);
- l'istituzione di tanti libri giornale sezionali quante sono le "divisioni" (nella fattispecie, le stabili organizzazioni all'estero) deputati ad accogliere esclusivamente le operazioni di gestione riferite a ciascuna divisione/stabile organizzazione;
- il trasferimento dei saldi da libri giornali sezionali a quello centrale della società madre secondo una prefissata periodicità.

### **Il sistema delle distinte rilevazioni contabili: il caso di un'impresa del settore retail**

Nel precedente paragrafo abbiamo visto come il precetto normativo fondamentale sia quello di assicurare, nel sistema amministrativo contabile dell'impresa italiana, la distinta rilevazione contabile delle operazioni di gestione compiute dalle sue singole stabili organizzazioni localizzate negli Stati esteri.

Un caso concreto che può rappresentare un esempio utile a toccare con mano una possibile impostazione del sistema amministrativo contabile orientata a ottemperare al precetto di legge, è quello relativo a un'impresa italiana, operante anche nel settore *retail*, la quale sia direttamente

presente in alcuni Stati esteri attraverso la gestione di esercizi di vendita al dettaglio che si qualificano, appunto, come sue stabili organizzazioni nei rispetti territori esteri.

Nel caso di specie, la società ha scelto di strutturare il piano dei conti della divisione *retail* mediante l'istituzione di specifici conti contabili riferiti distintamente a ciascuna stabile organizzazione; in questo modo, è stata assicurata la distinta rilevazione dei fatti di gestione di ogni stabile organizzazione istituita in ciascun Stato estero, così garantendo l'obiettivo principale, affermato anche nel succitato documenti di prassi, ossia che *"le scritture sistematiche siano suscettibili di evidenziare, senza necessità di rielaborazione, i distinti risultati gestionali"*.

Il sistema contabile della società madre, quindi, è stato impostato secondo la seguente struttura:

- nel piano dei conti coesistono 2 differenti divisioni o *"aree contabili"*: la *"Produzione"* (che corrisponderebbe al libro giornale sezionale della società madre, se si fosse invece adottato lo schema della contabilità sezionale) e il *"retail"* (che è peraltro l'area contabile a cui fanno capo anche le stabili organizzazioni istituite all'estero).

- all'interno dell'area contabile *"retail"* sono state individuate 2 ulteriori *"sub-aree contabili"*, rispettivamente:

1. la sub-area *"retail Italia"*, per la quale non vi è un obbligo di rilevazione contabile distinta dei fatti di gestione;

2. la sub-area *"retail estero"*, che costituisce lo strumento prescelto per ottemperare all'obbligo della rilevazione distinta dei fatti di gestione relativi alle stabili organizzazioni estere della società madre;

- nella sub-area contabile *"retail estero"* sono poi istituite tante partizioni contabili quante sono le stabili organizzazioni istituite nei rispettivi Stati esteri dalla società madre;

- a ciascuna partizione contabile corrisponde quindi una specifica stabile organizzazione, e quindi anche un distinto sistema di conti economici, finanziari e patrimoniali, deputati ad accogliere le operazioni di gestione compiute dalla rispettiva stabile organizzazione.

L'organizzazione del sistema amministrativo contabile così descritto rappresenta l'esempio di una metodologia che, senza necessariamente ricorrere all'istituzione di registri contabili sezionali, bensì agendo sull'organizzazione del piano dei conti, consente di ottemperare alle prescrizioni di legge, in quanto:

- i fatti di gestione relativi alle singole stabili organizzazioni sono distintamente rilevati nel libro giornale generale, sia rispetto alla gestione italiana (che affluisce nell'area contabile principale) e sia rispetto alla gestione delle stabili organizzazioni estere (per ciascuna delle quali affluisce alla corrispondente partizione contabile);

– alla chiusura dell’esercizio, come pure in caso di bilanci infrannuali, sarebbe immediatamente possibile disporre della situazione contabile riferita a ciascuna stabile organizzazione in modo da rispondere *in toto* alle prescrizioni di cui all'[articolo 14](#), D.P.R. 600/1973.

### **L’assunzione nelle scritture contabili della società dei fatti di gestione relativi alle stabili organizzazioni: rapporti fra le contabilità estere e il sistema contabile della società madre**

Come premesso, è prassi molto comune l’adozione di libri giornale sezionali per la gestione contabile delle stabili organizzazioni estere, e che la stabile organizzazione istituisca e tenga la propria contabilità secondo i precetti dello Stato estero ove è localizzata; in questo caso, vengono quindi rilevate le operazioni effettuate dalla stabile organizzazione secondo le prerogative contabili e fiscali locali.

In un simile contesto, con una periodicità variabile – ma quantomeno annuale, per le esigenze di bilancio – i saldi dei conti di ciascuna stabile organizzazione vengono recepiti nella contabilità della società madre italiana integrandosi quindi con il sistema contabile principale.

In astratto, questa organizzazione contabile potrebbe prestare il fianco all’eccezione secondo cui difetterebbe della garanzia di corrispondenza del libro giornale locale rispetto alle prescrizioni imposte dalla disciplina contabile italiana, in quanto l’analitica rilevazione dei fatti di gestione della stabile organizzazione avrebbe luogo nell’ambito di registri situati all’estero e spesso predisposti secondo i canoni prescritti negli Stati esteri, mentre nel sistema contabile nazionale verrebbe annotata esclusivamente l’assunzione dei saldi periodici dei conti.

Tuttavia, tale eccezione sarebbe di natura estremamente formalistica e non inficerebbe la regolarità del sistema articolato come sopra descritto, in quanto pienamente conforme al precetto cardine di cui al più volte citato articolo 14, comma 5, D.P.R. 600/1973.

È certamente consigliabile che presso la contabilità istituita nella stabile organizzazione nello Stato estero venga adottato un sistema di piano dei conti omogeneo rispetto a quello adottato nel sistema contabile nazionale della società madre, affinché il raccordo e l’aggregazione dei rispettivi conti possa avere luogo nel modo più efficace possibile.

Nella fase di aggregazione e consolidamento dei saldi contabili della stabile organizzazione presso il sistema contabile della società madre si procederà quindi a sommare algebricamente i saldi dei conti della stabile organizzazione con quelli della società madre, elidendo le poste reciproche, stornando il fondo di dotazione della stabile organizzazione con contropartita la voce attiva rilevata nella partizione contabile della società madre.



Un aspetto delicato riguarda poi la gestione delle poste in valuta della stabile organizzazione, e l'aggregazione delle stesse nel sistema contabile della società madre.

Come noto, l'[articolo 2425-bis](#), comma 2, cod. civ., prescrive che costi e ricavi delle operazioni in valuta siano determinati al cambio corrente alla data in cui l'operazione è compiuta; il successivo [articolo 2426](#), comma 1, n. 8-bis, cod. civ., prescrive che le attività e passività monetarie in valuta sono iscritte al cambio a pronti alla data di chiusura dell'esercizio; gli utili o le perdite su cambi sono imputati a Conto economico e l'eventuale utile netto va accantonato in una riserva non distribuibile fino al realizzo. Diversamente, le attività e passività in valuta non monetarie vanno iscritte al cambio vigente al momento del loro acquisto.

Nel silenzio della disciplina civilistica circa la conversione dei saldi contabili della stabile organizzazione estera, soccorre il riferimento al Principio contabile Oic 26 il quale, al punto 43, indica espressamente che *"la società che mantiene parte della propria contabilità in valuta può eseguire la conversione dei saldi a fine esercizio, adottando lo stesso metodo con cui si traduce il bilancio di una controllata estera ai fini del consolidamento"*, così rinviando a quanto indicato dal Principio contabile Oic 17 in tema di bilancio consolidato; sicché, l'assunzione dei saldi in valuta dalla stabile organizzazione alla società madre avverrà secondo le seguenti modalità di conversione:

- utilizzando il cambio a pronti alla data di chiusura del bilancio d'esercizio, per le attività e passività;
- utilizzando il cambio in essere alla data di esecuzione dell'operazione originaria, per le voci di Conto economico o in alternativa, per praticità, il cambio medio di periodo;
- utilizzando il cambio storico del momento della loro formazione per le riserve di patrimonio netto (diverse dalla riserva da differenze di traduzione).

L'impiego di cambi differenti fra Stato patrimoniale e Conto economico determina l'emersione di una particolare posta, la c.d. riserva da differenze di traduzione, che viene iscritta nel patrimonio netto e che è destinata a recepire il differenziale derivante dalle variazioni dei tassi di cambio da un esercizio all'altro emergente sulle sole poste patrimoniali.

Infine, per quanto concerne la conservazione della documentazione originaria a supporto delle operazioni compiute dalla stabile organizzazione ([articolo 22](#), comma 3, D.P.R. 600/1973) qualora non fosse possibile o particolarmente gravoso provvedere affinché le rispettive stabili organizzazioni, unitamente alla trasmissione mensile dei saldi dei conti, trasmettano anche copia di detta documentazione alla società italiana (sempre che non disponibile in formato elettronico), risulta in ogni caso doveroso rammentare che tale documentazione dovrà essere tempestivamente reperibile in conseguenza di ogni eventuale richiesta che dovesse essere rivolta da parte dell'Amministrazione finanziaria italiana.

# Revisione del Principio contabile Oic 5

Alessandro Bonuzzi – dottore commercialista e revisore legale

*Il Principio contabile Oic 5 ha lo scopo di disciplinare i criteri di redazione dei bilanci di liquidazione volontaria predisposti ai sensi dell'[articolo 2490](#), cod. civ. e trova applicazione, per l'appunto, per le società che redigono il bilancio in base alle disposizioni del codice civile (c.d. Oic Adopter). In data 9 aprile 2024 l'Oic ha pubblicato in consultazione fino allo scorso 31 luglio la bozza del Principio contabile Oic 5 – Bilanci di liquidazione (d'ora in avanti la "bozza") con la finalità di addivenire all'aggiornamento del documento; la revisione del Principio contabile si rende necessaria da molteplici criticità riscontrate dagli operatori nell'applicazione delle disposizioni attualmente in vigore. Nel prosieguo verranno evidenziate quelle che con tutta probabilità saranno le principali modifiche di prossima introduzione, una volta conclusosi l'iter di approvazione, che riguardano sia la struttura sia il contenuto del Principio contabile.*

## Motivazioni alla base dell'aggiornamento

Sotto il profilo teorico, l'Oic 5 muove dalla constatazione che con lo scioglimento della società si passa da una prospettiva di *going concern*, nella quale la continuazione dell'attività è il presupposto, a una prospettiva di estinzione, in cui invece i beni esistono solo per essere ceduti. Con la liquidazione si realizza, infatti, una trasformazione sul piano economico del capitale investito nell'impresa: esso non è più uno strumento di produzione del reddito, bensì un semplice coacervo di beni destinato a essere realizzato nel più breve tempo possibile. Cambia quindi la modalità di realizzo dei fattori produttivi aziendali che non avviene più in modo indiretto, attraverso la vendita dei beni e servizi realizzati con il concorso di quei fattori produttivi, ma in modo diretto attraverso il loro scambio sul mercato.

L'Oic intende rinnovare profondamente l'Oic 5, lo *standard* nazionale che disciplina la scrittura dei conti in una società posta in liquidazione. Le modifiche proposte, su cui è stata avviata la pubblica consultazione, prendono atto dell'esperienza maturata in questi anni nella gestione delle liquidazioni societarie e introducono un cambio di paradigma nello *standard* contabile.

Il principio attualmente in vigore non ha trovato piena applicazione tra gli operatori. Soprattutto, afferma l'Oic, non è riuscito a rappresentare:

*"lo strumento tecnico-contabile che permette di misurare il valore ritraibile dalla cessione dei beni componenti il patrimonio aziendale, dopo aver pagato i debiti ed estinto le altre passività gravanti sull'impresa, cioè il c.d. capitale di liquidazione".*

È accaduto invece che:

- la valutazione delle attività al valore di realizzo è risultata inapplicata nella prassi nei casi in cui il valore di realizzo è superiore al valore contabile, soprattutto per motivi prudenziali e di responsabilità da parte dei liquidatori;
- il fondo per costi e oneri della liquidazione spesso non viene rilevato, o viene rilevato in maniera parziale, attese le numerose incertezze legate alla stima di tutti gli elementi da considerare elencati dal principio lungo la durata dell'intera procedura liquidatoria.

Alla luce di queste criticità:

*“La funzione del bilancio di liquidazione è stata dunque ridefinita nel senso di fornire uno strumento di rendicontazione sull'andamento del processo liquidatorio e non più una metrica per stimare il valore di realizzo di un'azienda finita in liquidazione. La difficoltà di valutare il bilancio di esercizio e lo stato patrimoniale di un'azienda posta in liquidazione nascono dal venir meno del postulato del going concern (continuità aziendale) che, quando si interrompe l'attività produttiva, modifica sostanzialmente il valore delle attività e passività aziendali”.*

La nuova versione dell'Oic 5 è orientata a considerare gli elementi maggiormente critici dell'attuale Principio contabile, in una logica più prudentiale e di maggiore applicabilità operativa. La nuova impostazione riforma principalmente:

1. gli schemi di bilancio; e
2. i criteri di valutazione:
  - delle poste dell'attivo, per cui dovrà essere utilizzato il criterio del minore tra il costo e il valore di presumibile realizzo desumibile dall'andamento del mercato;
  - del passivo, per cui si farà ricorso al criterio del valore di presumibile estinzione;
  - degli oneri della liquidazione, per cui si è scelto di limitare gli elementi di incertezza, prevedendo che vengano iscritti fondi solo a fronte di quegli oneri per i quali sussiste un'obbligazione non evitabile da parte della società, non funzionale al completamento della liquidazione.

Si rileva, infine, che l'informazione relativa alle previsioni circa l'esito della procedura liquidatoria dovrà comparire in Nota integrativa, nell'ambito della quale i liquidatori dovranno illustrare le prospettive della liquidazione fornendo indicazioni sulla dinamica degli incassi e dei pagamenti attesi e sull'adeguatezza di tali incassi a soddisfare appieno le obbligazioni previste dalla liquidazione.

### Schemi di bilancio

In materia di schemi di Stato patrimoniale e Conto economico nella fase di revisione dell'Oic 5 viene osservato che per una società in liquidazione perde di significato la distinzione tra attivo circolante

e attivo immobilizzato, propria delle aziende che operano nella prospettiva della continuazione dell'attività.

Per tale ragione, l'Oic propone degli schemi maggiormente compatibili con la finalità di liquidazione, nei quali la classificazione delle voci dell'attivo avvenga esclusivamente per natura, senza distinguere tra immobilizzato e circolante. Pertanto, ad esempio, ciò che in base agli schemi ordinari è denominato quale immobilizzazione materiale, nei bilanci di liquidazione diviene attività materiale. Sul punto la bozza prevede che:

*“Nello schema di stato patrimoniale la classificazione delle voci dell'attivo è per natura e non per destinazione. Pertanto, nello schema di stato patrimoniale di cui all'Appendice A, nelle voci “attività immateriali” e “attività materiali” confluiscono i beni e diritti classificati nei bilanci in continuità come immobilizzazioni immateriali e materiali”.*

Inoltre, nella nuova composizione dell'attivo perde di significato distinguere tra partecipazioni o crediti immobilizzati e circolanti, quindi tali poste sono presenti una volta sola.

Quando, però, l'assemblea degli azionisti prevede la continuazione, anche parziale, dell'attività dell'impresa, gli schemi da utilizzare sono quelli ordinari di cui all'appendice B della bozza, sempreché:

*“l'attività in continuazione risulti irrilevante ai sensi dell'articolo 2423, comma 4, del codice civile. Nel caso in cui l'attività in continuazione risulti irrilevante, si adottano gli schemi di stato patrimoniale e conto economico riportati nell'Appendice A”.*

Sono previste specifiche voci all'attivo dello Stato patrimoniale che accolgono le attività destinate alla liquidazione in modo da distinguere, come prevede l'[articolo 2490](#), cod. civ., le attività in continuità da quelle in liquidazione. In particolare, la bozza prevede che:

*“Nello schema dell'attivo di stato patrimoniale di cui all'Appendice B è stata aggiunta la voce E “Attività destinate alla liquidazione”, che comprende le attività in dismissione per il ramo, o i rami, che non sono in esercizio provvisorio”.*

È rimessa al redattore del bilancio la scelta sul livello di dettaglio per natura da fornire negli schemi, secondo la rilevanza delle poste.

Sempre in materia di classificazione, la bozza non prevede una distinzione dal lato del passivo in quanto i creditori sono creditori dell'intera società e quindi soddisfatti con il realizzo del totale attivo. Potrebbero altresì esserci creditori tutelati da diverse garanzie; tale informazione andrebbe inserita nella Nota integrativa.

Con riferimento al Conto economico, è prevista l'introduzione di voci *ad hoc* relative alle plusvalenze e minusvalenze realizzate nella fase di liquidazione. Tale informazione è rilevante sia nel caso in cui la società abbia deciso di proseguire l'attività di impresa in fase di liquidazione, sia nel caso in cui

abbia deciso di interromperla. Pertanto, in sede di stesura della bozza non è stato ritenuto necessario differenziare lo schema di Conto economico nelle 2 situazioni. In tal senso, per ambedue le casistiche, nello schema di Conto economico sono state aggiunte le voci A6 “*Proventi della procedura liquidatoria*” e B15 “*Oneri della procedura liquidatoria*”, che comprendono i componenti positivi e negativi di reddito derivanti dalla realizzazione delle attività in dismissione.

L'introduzione di schemi di bilancio differenziati a seconda del proseguimento o meno dell'attività potrebbe comportare l'emersione di alcune problematiche, che tuttavia sembrano essere state se non già risolte dall'Oic, quantomeno “*prese in carico*” per essere dipanate in un secondo momento.

Si tratta in particolare:

1. dei potenziali oneri amministrativi connessi. Da alcuni sondaggi condotti con *stakeholder* interessati, però, è emerso che tali costi non sarebbero particolarmente rilevanti; pertanto, la valutazione costi – benefici porta a preferire schemi differenziati maggiormente idonei a fornire informazioni utili ad azionisti e creditori in fase di liquidazione;
2. del bilancio comparativo negli anni in cui la società interrompe o cede l'attività in continuità. In tali circostanze, infatti, imporre il comparativo potrebbe essere un esercizio particolarmente complesso stante il mutato *status* della società e in ogni caso non fornirebbe un'informazione rilevante agli utilizzatori del bilancio perché comparerebbero un'azienda in funzionamento con una che ha interrotto ogni attività d'impresa. Pertanto, la bozza prevede che in tali casi la società può non esporre il comparativo dell'esercizio precedente;
3. della individuazione dei casi in cui si debba procedere con lo schema di continuità, anche quando il proseguimento dell'attività è parziale. A tale scopo la bozza non introduce nuove soglie, oltre al concetto di rilevanza, per non rendere eccessivamente complessa l'applicazione del Principio contabile.

In un'ottica di semplificazione e al fine di non essere gravate di costi aggiuntivi nella fase della liquidazione, le società di piccole dimensioni, che rientrano nei limiti dimensionali di cui agli articoli [2435-bis](#) e [2435-ter](#), cod. civ., possono ricorrere agli schemi previsti dagli articoli [2424](#) e ss., cod. civ. con le semplificazioni previste dagli stessi articoli [2435-bis](#) e [2435-ter](#), cod. civ., nonostante, come anticipato, sia stato rappresentato dagli *stakeholder* che i nuovi schemi non comportano eccessivi oneri amministrativi per le imprese.

### Criteri di valutazione

In ambito valutativo, la bozza prevede il principio di ordine generale secondo cui le attività in quanto destinate alla vendita vanno valutate al minore tra il costo e il valore di realizzazione. Per valore di realizzazione si intende il prezzo di vendita al netto dei costi diretti di vendita e dismissione, avuto riguardo delle condizioni di vendita applicate nella fase di liquidazione. Si deve tener conto che tale valore non necessariamente coincide con il valore di mercato ben potendo, per esigenze della

liquidazione, la società decidere, ad esempio, di vendere a prezzi più bassi del mercato nella logica di un incasso immediato.

Più in particolare, si rileva che:

- per le attività materiali, immateriali, i titoli di debito e le partecipazioni, va fatto riferimento al confronto tra valore netto contabile all'avvio della liquidazione e valore di presumibile realizzo, dato che il riferimento al costo può ingenerare dubbi interpretativi. Con ciò si vuole evitare che il termine costo sia interpretato come costo storico originario, al lordo di eventuali svalutazioni o ammortamenti di esercizi precedenti;
- per gli elementi dell'attivo immobilizzato, il passaggio al criterio di valutazione al minore tra il costo e il valore di realizzazione rappresenta un cambiamento di Principio contabile, pertanto, eventuali differenze devono essere iscritte a patrimonio netto nella voce "*Rettifiche di liquidazione*", senza transito a Conto economico. In conseguenza di tale cambiamento di Principio contabile, ad esempio, tutte le attività/immobilizzazioni immateriali non cedibili a terzi (come, ad esempio, i costi di impianto e ampliamento oppure l'avviamento) continuano, così come accade oggi, a dover essere eliminate dal bilancio;
- i crediti vanno valutati al valore di presumibile realizzo e quindi al valore che la società stima di poter realizzare. Nella prospettiva della liquidazione, ciò che assume rilevanza è l'importo che la società si attende di realizzare e quindi di incassare. Conseguentemente, l'utilizzo di criteri quali il costo ammortizzato e l'attualizzazione, che portano all'iscrizione di valori diversi, non ha più ragione di trovare applicazione. Eventuali differenze derivanti dalla disapplicazione del criterio del costo ammortizzato o dell'attualizzazione costituiscono cambiamento di Principio contabile e, come tali, sono iscritte nella voce "*Rettifiche di liquidazione*" tra le poste del patrimonio netto. Vanno, invece, contabilizzati a Conto economico gli eventuali sconti concessi al fine di incassare in tempi brevi un credito e le eventuali svalutazioni dovute all'aggiornamento della stima del valore di presumibile realizzo;
- i debiti vanno iscritti al valore di presunta estinzione e cioè all'importo da corrispondere, senza che assumano più rilievo il criterio del costo ammortizzato e l'attualizzazione. Tale valore può essere superiore, come inferiore, rispetto al valore nominale, ad esempio, per effetto di penali per ritardi addebitate dai creditori o stralci concessi per velocizzare il realizzo delle poste. In ottemperanza al principio di prudenza, la bozza prevede che un debito possa essere iscritto a un valore inferiore al valore nominale solo se vi è la certezza che il creditore concederà uno sconto o rinunci a parte del credito. Anche per i debiti non trova più applicazione il criterio del costo ammortizzato e l'attualizzazione, in quanto portano all'iscrizione di valori diversi da quelli che la società deve corrispondere. Eventuali differenze derivanti dall'applicazione di tali criteri di valutazione all'avvio

della liquidazione costituiscono cambiamento di Principio contabile e, come tali, sono iscritte nella voce "Rettifiche di liquidazione" tra le poste del patrimonio netto.

A ogni modo in deroga al criterio di valutazione al minore tra il costo e il valore di realizzazione, in considerazione del fatto che la procedura liquidatoria è finalizzata al realizzo delle attività e all'estinzione delle passività iscritte in bilancio, la società può riflettere nella valutazione degli elementi dell'attivo o del passivo i fatti successivi rilevanti ai fini realizzativi dell'attività liquidatoria intervenuti tra la data di chiusura dell'esercizio e la data di formazione del bilancio, quando tali fatti hanno comportato in via definitiva il realizzo, l'estinzione o l'insussistenza di attività o passività. In questi casi il principio della prudenza è rispettato essendo l'attività o la passività realizzata o estinta. Al fine di evitare politiche di bilancio, è stato previsto che tale opzione debba essere applicata coerentemente a tutte le fattispecie che vi rientrano. Quindi, se la società esercita tale opzione, ad esempio, rileverà in bilancio sia l'eventuale plusvalenza derivante dalla cessione dell'immobile realizzata dopo la chiusura dell'esercizio, sia la minusvalenza derivante dall'eventuale distruzione dell'impianto intervenuta nello stesso periodo. Allo stesso modo, nel caso in cui la società abbia concluso accordi volti a stralciare in via definitiva un debito o parte dello stesso, potrà valutare la passività tenendo conto degli effetti di tali accordi.

Merita poi evidenziare come assuma rilevanza l'individuazione dei contratti da considerare onerosi ai sensi dell'Oic 31. Si ricorda che per contratto oneroso si intende quel contratto in cui la società si impegna a soddisfare un'obbligazione, i cui costi attesi sono superiori ai benefici che si suppone saranno conseguiti. I costi necessari per adempiere l'obbligazione contrattuale sono rappresentati dal minore tra il costo necessario per l'adempimento del contratto e il risarcimento del danno o la penale derivanti dalla risoluzione del contratto per inadempimento.

In linea generale, a fronte della presenza di contratti onerosi, la società deve rilevare in bilancio, al momento dell'assunzione dell'impegno o in sede di valutazione successiva, un accantonamento a fronte dell'obbligazione assunta. Tale accantonamento è iscritto nella voce di costo di Conto economico della pertinente classe (B, C o D), dovendo prevalere il criterio della classificazione "per natura" dei costi.

Nell'ambito della procedura liquidatoria:

- si configura la fattispecie del contratto oneroso prevista dall'Oic 31 in presenza di costi non necessari e non funzionali alla liquidazione, per i quali non è possibile individuare benefici nella fase di liquidazione. Alcuni esempi di tali costi sono i canoni di locazione di magazzini inutilizzati, il costo del personale di produzione non rientrante in piani di ristrutturazione, i contratti di acquisto di beni che non saranno rivendibili;
- non sono invece contratti onerosi quei contratti i cui costi sono necessari e funzionali allo svolgimento di una ordinata procedura liquidatoria: tali costi operativi infatti generano benefici legati

alla prosecuzione della liquidazione. Pertanto, questi costi sono rilevati in base alla rispettiva maturazione. Alcuni esempi di costi necessari e funzionali sono il costo del liquidatore, il costo del personale necessario allo svolgimento della procedura liquidatoria, interessi, costi delle utenze, locazione della sede legale.

Il criterio distintivo tra contratto oneroso e contratto non oneroso è, dunque, quello dell'essenzialità ai fini dello svolgimento di un'ordinata procedura liquidatoria.

Infine, sempre in ambito di valutazione degli elementi di bilancio, è opportuno precisare che le società in liquidazione, per il ramo o i rami *"in continuazione"*, continuano ad applicare le disposizioni previste dai Principi contabili ordinari, salvo che per i singoli elementi dell'attivo e del passivo destinati alla liquidazione.

Master di specializzazione di 5 mezze giornate

# Gestione ordinaria e straordinaria delle cooperative

Corso che analizza la gestione delle società cooperative dalla fase di costituzione, evidenziandone le peculiarità rispetto a strumenti analoghi e concorrenti, alla fase di gestione ordinaria, dove verranno studiate le forme di amministrazione e le principali operazioni amministrative, fino all'analisi delle operazioni straordinarie e liquidatorie, con particolare attenzione agli aumenti e riduzioni di capitale e all'ingresso di soci finanziatori. Un modulo specifico sarà dedicato alla fiscalità e al bilancio di esercizio alla luce delle recenti modifiche che hanno interessato i principi contabili delle cooperative.

**in diretta web dal 29 ottobre >**

 **Euroconference**  
Centro Studi Tributari



# La verifica della limitazione della responsabilità dei sindaci rispetto ai compensi e il periodo transitorio

Luigi Ferrajoli – avvocato patrocinante in Cassazione, dottore commercialista, professore a.c. Università di Napoli “Federico II”

*Il Disegno di Legge in materia di responsabilità dei componenti del collegio sindacale si prefigge lo scopo di ridisegnare il perimetro applicativo dell'[articolo 2407](#), cod. civ., con sostituzione del comma 2 e aggiunta di un ultimo comma in tema di prescrizione dell'azione di responsabilità nei confronti dei sindaci. In particolare, a fronte dell'attuale previsione legislativa, ritenuta troppo penalizzante, la riforma intende ricondurre i limiti della responsabilità dei sindaci in quelli di un multiplo del compenso annuo dai medesimi percepito, conformemente a quanto già avviene in altri Paesi dell'Unione Europea. Tale riforma, che fa proprie le risultanze di un lungo dibattito sull'argomento, consentirebbe a tutti i professionisti interessati di assumere incarichi ed espletare le proprie funzioni con maggiore serenità e a non rifiutare mandati con la paura di essere eventualmente coinvolti in esorbitanti richieste di risarcimento.*

## La proposta di modifica dell'articolo 2407, cod. civ.

In data 4 luglio 2023 è stata presentata la proposta di legge (AC 1276), composta da un unico articolo, contenente la richiesta modifica dell'articolo 2407, cod. civ. in materia di responsabilità dei componenti del collegio sindacale delle Spa.

Approvato all'unanimità dalla Camera dei deputati il giorno 29 maggio 2024, il DDL 1276 è stato quindi trasmesso al Senato per le relative competenze e il completamento dell'iter.

Nella proposta è stato innanzitutto premesso e ricordato che il tema della responsabilità civile dei sindaci, solidale senza limiti con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi, costituisce da sempre uno dei punti più critici della *governance* delle società di capitali.

Più in particolare, ai sensi dell'attuale articolo 2407, comma 2, cod. civ., i sindaci rispondono in solido con gli amministratori quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi derivanti dalla carica.

La norma, dunque, non opera alcuna distinzione tra le 2 funzioni. Ne consegue che amministratori e sindaci, quindi gestori e controllori, vengono posti, in tema di responsabilità, sullo stesso piano, con l'applicazione, per i secondi, spesso di elementi propri più della normativa penale, fondati sul

concetto di “*dolo eventuale*” in relazione alla commissione di un “*reato omissivo proprio*”, secondo la fattispecie dell'[articolo 40](#), secondo capoverso, c.p..

### Articolo 40, secondo capoverso, c.p.

*“Non impedire un evento, che si ha l’obbligo giuridico di impedire, equivale a cagionarlo”.*

Nella pratica, come evidenziato all’interno del documento contenente la proposta di modifica, si assiste all’avvio di azioni pressoché automatiche contro l’organo di controllo all’interno delle procedure concorsuali, a seguito di azioni contro gli amministratori talvolta per presunte responsabilità oggettive, al solo fine di incrementare l’attivo della procedura attingendo alle polizze dei professionisti, unici soggetti obbligati a stipularle. Del resto, l’attività di sindaco è proprio quella che le polizze definiscono a maggiore rischiosità, anche e soprattutto in ragione della evidente sproporzione presente tra l’atto commesso e la responsabilità imputata. La pretesa risarcitoria è, infatti, la medesima per chi ha commesso il fatto e per chi ha vigilato, senza considerare la potenzialità di conoscenza e la possibilità di intervento da parte del sindaco.

All’interno del documento in esame è contenuta la riflessione per cui l’attuale contesto giurisprudenziale, con particolare riferimento alle pronunce di legittimità, manifesta un atteggiamento di particolare rigore nella valutazione della responsabilità dei sindaci. Un rigore che, concretamente, finisce talvolta per tradursi nell’imputazione ai sindaci di una responsabilità da posizione, di tipo oggettivo, sganciata da qualunque valutazione delle peculiarità del caso concreto e dell’effettiva possibilità, per i sindaci, di percepire l’illecito commesso dall’organo amministrativo. In particolare, secondo gli autori della proposta:

*“si ha la netta sensazione che il flusso di sentenze che si sono succedute nell’ultimo quindicennio stia alimentando il passaggio dal tristemente noto criterio del “non poteva non sapere” a quello, non meno allarmante, del “non può non essere in colpa””.*

L’orientamento della giurisprudenza sarebbe dunque quello di identificare un nesso causale automatico, presunto, senza verificare gli effettivi poteri in capo ai sindaci idonei a impedire l’evento. A fronte di tale impostazione, i professionisti hanno sentito l’esigenza di una maggiore tutela, sia sotto il profilo della salvaguardia del patrimonio professionale che sono in grado di apportare sia sotto quello eminentemente economico, nel senso di non essere assoggettati ad azioni di responsabilità con richieste di risarcimento ingentissime.

### La giurisprudenza della Suprema Corte

Come evidenziato e cristallizzato da una recente pronuncia del Tribunale di Roma (sezione XVI, sentenza n. 791/2023), nelle società di capitali la responsabilità dei sindaci deriva da un comportamento doloso o colposo degli amministratori che i sindaci avrebbero potuto e dovuto

prevenire o impedire nell'espletamento della loro funzione di vigilanza: la responsabilità dei sindaci in questi casi è concorrente con quella degli amministratori. Suddetta responsabilità ha come presupposto che:

1. gli amministratori abbiano posto in essere un illecito;
2. ne sia derivato un danno;
3. i sindaci non abbiano vigilato con professionalità e diligenza, violando quindi gli obblighi loro imposti;
4. sussista un nesso di causalità tra la vigilanza mancata e il danno.

Come confermato dalla Suprema Corte, la fattispecie dell'[articolo 2407](#), cod. civ. richiede la prova di tutti gli elementi costitutivi del giudizio di responsabilità. E quindi:

1. dell'inerzia del sindaco rispetto ai propri doveri di controllo;
2. dell'evento da associare alla conseguenza pregiudizievole derivante dalla condotta dell'amministratore;
3. del nesso causale, da considerare esistente ove il regolare svolgimento dell'attività di controllo del sindaco avrebbe potuto impedire o limitare il danno.

Inoltre, in caso di sostituzione dell'organo di controllo nelle more del compimento dell'evento dannoso da parte degli amministratori, il giudice, verificato che si tratti di fatti illeciti autonomi e scindibili che abbiano, a loro volta, prodotto danni distinti, non può chiamare a rispondere degli eventi successivi al proprio mandato i membri del collegio sindacale che erano cessati dalla carica. Essendo i sindaci privi di poteri di veto sull'attività dell'organo amministrativo o di poteri sostitutivi alla sua inerzia o inadempienza, per non escludere sempre la possibilità di formulazione di un giudizio di causalità ipotetica in termini affermativi e pervenire a un corretto accertamento del nesso eziologico, occorre che l'espressione normativa per cui i sindaci sono responsabili solidalmente con gli amministratori per i fatti e le omissioni di questi, quanto il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi della loro carica sia intesa nel senso di una riduzione o comunque di un'attenuazione, in termini probabilistici, del pericolo di danno, laddove i sindaci, nell'esercizio della loro doverosa attività di vigilanza, abbiano posto in essere quei poteri di intervento e rilevazione, evidentemente nelle forme e nei limiti consentiti, dell'illegittimità del comportamento degli amministratori in relazione alle determinate circostanze concrete (Cassazione, [sentenza n. 24045/2021](#)).

In tema di responsabilità degli organi sociali, il giudice di legittimità ha statuito che la configurabilità dell'inosservanza del dovere di vigilanza imposto ai sindaci (articolo 2407, comma 2, cod. civ.), non richiede l'individuazione di specifici comportamenti che si pongano in contrasto con tale dovere, ma è sufficiente che essi non abbiano rilevato una evidente violazione, ovvero, non abbiano reagito di fronte ad atti di dubbia legittimità e regolarità, così da non adempiere l'incarico con diligenza,

correttezza e buona fede, eventualmente anche segnalando all'assemblea le irregolarità di gestione riscontrate o denunciando i fatti al PM. Pertanto, ai fini della configurabilità della responsabilità dei sindaci, non è richiesto che un particolare comportamento, sia espressamente previsto dalla legge. Sussiste, infatti, un obbligo di attivazione e di immediata reazione dei sindaci tutte le volte in cui gli organi amministrativi abbiano compiuto atti di *mala gestio* (Cassazione, [ordinanza n. 4315/2024](#)).

### La sentenza n. 20867/2021 della Corte di Cassazione

Con la [sentenza n. 20867/2021](#) la Corte di Cassazione ha affermato che:

*“la responsabilità dei sindaci, a titolo di concorso nel reato di bancarotta fraudolenta patrimoniale, sussiste solo qualora emergano puntuali elementi sintomatici, dotati del necessario spessore indiziario, in forza dei quali l’omissione del potere di controllo - e, pertanto l’inadempimento dei poteri-doveri di vigilanza il cui esercizio sarebbe valso ad impedire le condotte distrattive degli amministratori - esorbiti dalla dimensione meramente colposa per assurgere al rango di elemento dimostrativo di dolosa partecipazione, sia pure nella forma del dolo eventuale, per consapevole volontà di agire anche a costo di far derivare dall’omesso controllo la commissione di illiceità da parte degli amministratori”.*

*“Occorre quindi che venga dimostrata la volontà dolosa di concorrere nel reato, onde evitare che la responsabilità (dei sindaci) venga derivata solo dal fatto di avere una posizione di controllo”.*

Trattasi dunque di una pronuncia evidentemente più favorevole nei confronti dei sindaci, perché la valutazione del comportamento di questi ultimi e la relativa responsabilità sono soggette a canoni e parametri più rigorosi e stringenti.

### La soluzione prospettata nel DDL AC 1276

Nel documento è contenuta la proposta di prendere a parametro e criterio di determinazione e quantificazione della eventuale responsabilità dei sindaci l'emolumento annuo percepito da questi ultimi.

Sostanzialmente, si suggerisce un sistema di responsabilità limitata basato sul compenso annuo percepito.

*“Appare quindi ragionevole ed “equo”, secondo una terminologia oggi molto cara al legislatore ed assolutamente condivisibile, prendere come base di riferimento, per la determinazione dell’eventuale danno causato dall’organo di controllo, l’emolumento annuo deliberato a favore di ciascun componente, al quale applicare dei moltiplicatori tra loro differenziati, a seconda che la società faccia o meno ricorso al mercato del capitale di rischio”.*

Più in particolare, viene fatto esplicito rimando al criterio basato sul multiplo del compenso.

Ad avviso dei proponenti, il c.d. sistema del multiplo del compenso, in uso in altri ordinamenti, ha il pregio di ancorare la responsabilità a un parametro noto alle parti, rappresentato dal compenso e dal multiplo prescelto, permettendo una differenziazione in rapporto all'importanza, alla complessità e alla natura dell'incarico concretamente svolto nella società. Per dare attuazione a tale previsione, sarebbe opportuno individuare criteri e parametri cui ancorare i multipli del compenso da prendere come riferimento per la limitazione della responsabilità.

La proposta avanzata:

*“potrebbe essere quella di individuare alcuni scaglioni di riferimento (preferibilmente tre) a seconda del compenso percepito dal sindaco e per ogni scaglione prevedere un differente multiplo cui ancorare il limite del ristoro del danno”.*

Più specificamente, sono stati individuati 3 scaglioni di riferimento:

- a) un primo scaglione ricomprensivo i compensi fino a 10.000 euro, stabilendo per questa ipotesi un multiplo pari a 15 volte il compenso;
- b) un secondo scaglione ricomprensivo i compensi da 10.000 a 50.000 euro, stabilendo per questa ipotesi un multiplo pari a 12 volte il compenso;
- c) un terzo scaglione ricomprensivo i compensi maggiori di 50.000 euro, stabilendo per questo caso un multiplo pari a 10 volte il compenso.

In sostanza, viene stabilito un tetto massimo al risarcimento che può essere preteso e la quantificazione dello stesso dipende proprio dal compenso attribuito al sindaco per l'espletamento dell'incarico.

Ciò, allo stesso tempo, fornisce una precisa delimitazione del perimetro nel quale il risarcimento potrà essere determinato e consente al professionista interessato di prefigurarsi l'area di rischio entro la quale la propria attività andrà a collocarsi.

Tale ipotesi è già attuata in altri Paesi dell'Unione Europea, come evidenziato nella stessa proposta. In particolare, il sistema del multiplo dell'emolumento annuo è già seguito in Grecia, Polonia, Slovacchia, Estonia e Olanda, mentre in Germania, Austria e Belgio viene applicata una soglia fissa predeterminata dalla legge e, nel Regno Unito, si segue una limitazione contrattuale.

A questa prospettazione si accompagna, in via ulteriore, la proposta di rivedere il regime della prescrizione dell'azione di responsabilità esercitata contro i sindaci, uniformandola a quella attualmente prevista per l'incaricato della revisione legale ai sensi dell'[articolo 15](#), comma 3, D.Lgs. 39/2010.

A tale proposito, il raffronto tra l'attuale formulazione dell'[articolo 2407](#), cod. civ. e l'articolo 15, D.Lgs. 39/2010 mette in luce un trattamento di maggior favore per il revisore legale rispetto al sindaco, per quanto attiene alla disciplina della responsabilità. Ragioni di equità e la circostanza che,

frequentemente, il collegio sindacale svolge la funzione di revisione legale suggeriscono di uniformare i regimi di prescrizione delle azioni di responsabilità, individuando una data certa da cui far decorrere la prescrizione. Tale data dovrebbe coincidere con il deposito della relazione di cui all'[articolo 2429](#), cod. civ..

### Il nuovo articolo 2407, cod. civ.

Nel documento di proposta, pertanto, è inserito il nuovo testo dell'[articolo 2407](#), cod. civ., come suggerito.

#### Articolo 2407, cod. civ.

- “1. I sindaci devono adempiere i loro doveri con la professionalità e la diligenza richieste dalla natura dell’incarico; sono responsabili della verità delle loro attestazioni e devono conservare il segreto sui fatti e sui documenti di cui hanno conoscenza per ragione del loro ufficio.*
- 2. Al di fuori delle ipotesi in cui hanno agito con dolo, anche nei casi in cui la revisione legale è esercitata da collegio sindacale a norma dell’articolo 2409-bis, secondo comma, i sindaci che violano i propri doveri sono responsabili per i danni cagionati alla società che ha conferito l’incarico, ai suoi soci, ai creditori e ai terzi nei limiti di un multiplo del compenso annuo percepito, secondo i seguenti scaglioni: per i compensi fino a 10.000 euro, quindici volte il compenso; per i compensi da 10.000 a 50.000 euro, dodici volte il compenso; per i compensi maggiori di 50.000 euro, dieci volte il compenso.*
- 3. All’azione di responsabilità contro i sindaci si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni degli articoli 2393, 2393-bis, 2394, 2394-bis e 2395.*
- 4. L’azione di responsabilità verso i sindaci si prescrive nel termine di cinque anni dal deposito della relazione di cui all’articolo 2429 relativa all’esercizio in cui si è verificato il danno”.*

Sotto il profilo formale, la modifica della norma si concretizza nella riscrittura del comma 2 e nell’aggiunta del comma 4, in tema di prescrizione dell’azione di responsabilità. Dal punto di vista sostanziale, invece, la proposta contiene un vero e proprio ripensamento in ordine alla responsabilità dei sindaci.

Anche a seguito della riforma, i sindaci devono adempiere i loro doveri con la professionalità e la diligenza richieste dalla natura dell’incarico; sono responsabili della verità delle loro attestazioni e devono conservare il segreto sui fatti e sui documenti di cui hanno conoscenza per ragione del loro ufficio. L’esigibilità della condotta è rimasta dunque identica, senza limitazione alcuna.

Mentre nell’attuale formulazione dell’articolo 2407, cod. civ. i sindaci sono responsabili solidalmente con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi, quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi della loro carica, la proposta è intervenuta innanzitutto a disciplinare le ipotesi in cui i sindaci abbiano agito con dolo. In secondo luogo, la responsabilità dei medesimi verso la società che ha conferito l’incarico, i soci, i creditori e i terzi è ricondotta nel perimetro di un multiplo del compenso annuo percepito, nelle stime di cui sopra si è già dato atto.

È opportuno segnalare che nell'attuale quadro normativo, mentre l'[articolo 2407](#), comma 1, cod. civ., prevede una responsabilità diretta ed esclusiva in capo ai sindaci, l'articolo 2407, comma 2, cod. civ., stabilisce una responsabilità dei sindaci concorrente con quella degli amministratori. In questo caso l'evento dannoso si configura, evidentemente, come conseguenza di un comportamento doloso o colposo degli amministratori, che i sindaci avrebbero potuto e dovuto prevenire o impedire nell'assolvimento delle proprie funzioni di vigilanza. In tal caso, si parla di *culpa in vigilando*.

Nel caso di approvazione definitiva del disegno di legge e di sostituzione dell'attuale articolo 2407, cod. civ. con la nuova fattispecie, occorrerà verificare il perimetro di applicazione della nuova disposizione in ambito di responsabilità e di determinazione dell'eventuale risarcimento.

In altre parole, sarà necessario considerare come opera, in questo caso, la successione di legge nel tempo e la riconducibilità delle condotte in ipotesi contestate sotto la reggenza di una o dell'altra fattispecie del medesimo articolo 2407, cod. civ.. Si tratta, naturalmente, di questione non banale e di grande importanza sia per il soggetto interessato alla proposizione dell'azione di responsabilità sia per il sindaco concretamente destinatario dell'azione stessa.

### Osservazioni conclusive

Riassumendo, è dunque possibile affermare che:

- l'articolo 2407, cod. civ. disciplina la responsabilità dei sindaci nelle Spa, che può essere diretta ed esclusiva, oppure, concorrente con quella degli amministratori;
- la proposta di modifica dell'articolo 2407, cod. civ. ridisegna la norma, introducendo per i sindaci un sistema di responsabilità limitata basato sul compenso annuo percepito;
- sono stati individuati 3 scaglioni di riferimento, basati sul compenso percepito e sul multiplo pari a "x" volte il compenso;
- viene anche introdotta una disposizione in tema di azione di responsabilità verso i sindaci, con fissazione del termine di 5 anni dal deposito della relazione di cui all'[articolo 2429](#), cod. civ., relativa all'esercizio in cui si è verificato il danno.

# Le carte di lavoro del revisore

Stefania Grazia – dottore commercialista e revisore legale

*Le carte di lavoro rappresentano la “documentazione della revisione”, definita dal principio di revisione internazionale Isa Italia 230 come “l’evidenza documentale delle procedure di revisione svolte, degli elementi probativi pertinenti acquisiti e delle conclusioni raggiunte dal revisore”. Le carte di lavoro devono essere raccolte all’interno dell’audit file (file di revisione) o fascicolo di revisione, in formato cartaceo o elettronico e devono contenere le evidenze documentali circa l’attività svolta e le conclusioni raggiunte come previsto anche dall’[articolo 10-quater](#), comma 7, D.Lgs. 39/2010. La documentazione del lavoro di revisione è quindi la prova dell’attività effettuata durante la pianificazione e lo svolgimento del lavoro, dell’evidenza ottenuta e delle conclusioni raggiunte che consentono poi di esprimere il relativo giudizio sul bilancio di una determinata società a una data specifica, ma sono anche uno strumento che aiuta il revisore stesso nell’esecuzione del proprio lavoro, consentendo una metodologia di analisi e di approfondimento delle aree di bilancio seguendo un approccio che tenga conto del concetto sia di “risk-based” sia di “significatività”. Chi ha iniziato la propria esperienza lavorativa di revisore all’interno delle grandi società di revisione (Big Four), acquisisce una specifica metodologia di lavoro, che oltre a riflettere esattamente quanto richiesto dai principi di revisione, aiuta nella verifica dei dati contabili effettuando una analisi c.d. “funnel” (a imbuto) partendo dal dato complessivo (voce di bilancio) per giungere fino alla singola transazione che ha generato quel valore. Non esiste uno specifico standard delle carte di lavoro, nessun principio di revisione prescrive dei formati obbligatori, tuttavia, nella prassi si sono ormai consolidate alcune pratiche che è sempre opportuno tenere presente, come la c.d. “leading” o l’uso di “tick-mark”.*

## Perché si devono fare le carte di lavoro?

Il revisore nell’esercizio della propria attività deve rispettare le regole previste dai principi di revisione internazionali Isa Italia, adottati dall’ordinamento italiano con determina della Ragioneria dello Stato del 2014. Tali principi, soprattutto negli ultimi anni, sono stati in continua evoluzione e assoggettati a ripetuti aggiornamenti per tenere conto dell’evoluzione e complessità dei contesti in cui si trovano a operare le imprese e conseguentemente dell’evoluzione che la stessa attività di revisione deve necessariamente perseguire. Come specificato nel principio di revisione internazionale Isa Italia 230:



*“la documentazione del lavoro di revisione deve fornire: – l’evidenza degli elementi a supporto delle conclusioni del revisore sul raggiungimento degli obiettivi di revisione; – l’evidenza che il lavoro di revisione è stato pianificato e svolto in conformità ai principi di revisione e alle disposizioni di legge e regolamenti applicabili.*

*La documentazione della revisione è altresì utile per le seguenti ulteriori finalità:*

- assistere il team di revisione nella pianificazione e nello svolgimento della revisione;*
- assistere i membri del team di revisione responsabili della supervisione, nel dirigere e supervisionare il lavoro di revisione e nell’assolvere le proprie responsabilità di riesame del lavoro;*
- produrre evidenze documentali sugli aspetti che mantengono la loro rilevanza nei futuri incarichi di revisione dell’impresa;*
- permettere lo svolgimento del riesame della qualità e delle ispezioni in conformità al principio internazionale sul controllo della qualità ...;*
- permettere l’effettuazione di ispezioni da parte di soggetti esterni secondo quanto previsto da leggi, regolamenti o da altre disposizioni applicabili. In Italia il potere di eseguire ispezioni è attribuito al MEF e alla Consob, nell’ambito dell’attività di vigilanza da loro svolte (artt. 20-21, Dlgs n. 39/2010);*
- permettere al revisore, nel primo anno di incarico della revisione legale, di esaminare la documentazione prodotta dal precedente revisore per assisterlo nella pianificazione e nello svolgimento della revisione”.*

Le carte di lavoro, quindi, rivestono un’importanza rilevante per il revisore sotto molteplici aspetti, anche se, da un certo punto di vista, possono rappresentare una sorta di arma a doppio taglio. Si tratta infatti, da un lato, di uno strumento di difesa, in quanto devono aiutare il revisore a dimostrare che ha raccolto adeguati elementi probativi a supporto del giudizio rilasciato sul bilancio; ma, dall’altro lato, possono diventare uno strumento di accusa, laddove dall’esame delle stesse carte emerge la mancata o non corretta applicazione dei principi di revisione stessi.

Le carte di lavoro sono di fatto l’unica evidenza a supporto del lavoro di revisione svolto. Esiste un “assioma” nel mondo di chi svolge l’attività di revisione, ossia che tutto ciò che non risulta documentato o scritto nelle carte di lavoro è come se non sia mai stato eseguito. Le spiegazioni verbali da parte del revisore non rappresentano pertanto un supporto adeguato a comprovare il lavoro di revisione svolto o le conclusioni raggiunte; esse possono essere utilizzate unicamente per spiegare o chiarire le informazioni già contenute nelle carte di lavoro. Con l’avvicinarsi sempre più dell’inizio dei controlli di qualità da parte del Mef, come previsto dall’[articolo 20](#), D.Lgs. 39/2010, per tutti coloro che sono iscritti al registro dei revisori e che abbiano svolto almeno un incarico di

revisione legale, la necessità di documentare in modo appropriato il proprio lavoro diventa sempre più importante. Come recita, infatti, il comma 13, [articolo 20](#), D.Lgs. 39/2010:

*“Il controllo della qualità, basato su una verifica adeguata dei documenti selezionati, include una valutazione della conformità ai principi di revisione e ai requisiti di indipendenza applicabili, della quantità e qualità delle risorse impiegate, dei corrispettivi per la revisione, nonché del sistema interno di controllo della qualità nella società di revisione legale”.*

Per poter dimostrare quanto richiesto è indubbio che la corretta e tempestiva formazione del fascicolo di revisione è un passaggio imprescindibile.

### Principi di revisione di riferimento

La documentazione del lavoro di revisione deve essere predisposta secondo quanto previsto dall'Isa Italia 230 e secondo le specifiche regole, in tema di documentazione, previste anche da altri principi di revisione.

Il principio di revisione che disciplina le regole generali della documentazione è l'Isa Italia 230, che di fatto detta le regole su come devono essere predisposte le carte di lavoro in generale, con particolare attenzione alle carte di lavoro relative all'acquisizione degli elementi probativi nell'ambito delle verifiche delle singole aree di bilancio. Il contenuto degli altri principi in tema di documentazione riguarda più specificatamente la parte di pianificazione e analisi dei rischi, la fase di completamento dell'attività di revisione e specifici aspetti che possono verificarsi in relazione alla specificità dell'incarico stesso.

In particolare, i contenuti degli altri singoli principi di revisione, in tema di documentazione, sono riepilogati nella tabella che segue:

Isa Italia	§	Argomento	Contenuto
210	10-12	Incarico di revisione	I termini concordati dell'incarico di revisione devono essere riportati in una lettera di incarico o in un'altra forma idonea di accordo scritto salvo che leggi o regolamenti prescrivano in modo sufficientemente dettagliato i termini dell'incarico. La lettera d'incarico firmata dal cliente e il verbale di conferimento dell'incarico devono essere opportunamente allegati al fascicolo di revisione.
220	24-25	Controllo qualità	Il revisore deve includere nelle carte di lavoro eventuali problematiche e conclusioni raggiunte in riferimento a principi etici applicabili, indipendenza, accettazione o continuazione incarico, consultazioni effettuate.

240	45-48	Rischio di frode	Il revisore deve includere nelle carte di lavoro i rischi identificati di errori significativi dovuti a frodi, specificando natura, tempistica ed estensione delle procedure da svolgere (collegandole alle specifiche asserzioni), gli eventuali controlli in essere che fronteggiano tali rischi nonché le conclusioni raggiunte. Devono essere sempre incluse le procedure volte a mitigare il rischio di “ <i>management override of controls</i> ” considerato sempre un rischio significativo. È, inoltre, prevista una presunzione relativa sulla significatività del rischio di frode legato alla “ <i>revenue recognition</i> ”, pertanto se si ritiene che non sia tale è necessario documentare le considerazioni e conclusioni raggiunte a tal fine.
250	30	Conformità leggi e regolamenti	Il revisore deve includere nella documentazione della revisione le non conformità a leggi e regolamenti, identificate o sospette, nonché: a) le procedure di revisione svolte, i giudizi professionali significativi formulati e le conclusioni raggiunte in merito; b) le discussioni degli aspetti significativi riguardo alle non conformità con la direzione, con i responsabili delle attività di <i>governance</i> e con altri soggetti, incluse le modalità con cui la direzione e, ove applicabile, i responsabili delle attività di <i>governance</i> , hanno risposto a detti aspetti.
250B	17-18	Verifica regolare tenuta contabilità sociale	Relativamente alla verifica della regolare tenuta della contabilità sociale il revisore deve documentare: a) la frequenza pianificata delle verifiche periodiche; b) le procedure svolte in ciascuna verifica periodica; c) i risultati di ciascuna verifica periodica, nonché le considerazioni e le valutazioni effettuate sugli elementi informativi acquisiti, sia con riferimento ai possibili effetti sull’attività di revisione contabile del bilancio, sia ai fini delle comunicazioni ai responsabili delle attività di <i>governance</i> . Il principio specifica, inoltre, che la documentazione inerente le verifiche periodiche deve essere distintamente individuabile rispetto a quella relativa all’attività di revisione contabile del bilancio.
260	23	Comunicazione con i responsabili delle attività di <i>governance</i>	In merito alle comunicazioni con i responsabili delle attività di <i>governance</i> , il principio di revisione specifica che, se vengono comunicati verbalmente, il revisore deve includerli nella documentazione della revisione redigendo <i>un memorandum</i> , indicando quando e a chi sono stati comunicati. Se, invece, gli aspetti sono stati comunicati per iscritto, il revisore deve conservare una copia della comunicazione come parte della documentazione della revisione.

300	12	Pianificazione	<p>Il revisore deve includere nella documentazione della revisione:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a) la strategia generale di revisione;</li> <li>b) il piano di revisione;</li> <li>c) qualunque modifica significativa apportata a essi nel corso dell'incarico, e le ragioni di tali modifiche.</li> </ul>
315	38	Identificazione e valutazione rischi di errori significativi	<p>Relativamente all'individuazione dei rischi di errori significativi, devono essere documentati gli elementi chiave della comprensione da parte del revisore dell'attività svolta dall'impresa e del contesto in cui opera, del sistema di controllo interno, delle valutazioni del rischio effettuate internamente all'impresa e del sistema informativo, nonché le fonti delle informazioni mediante le quali è stata acquisita tale comprensione e le procedure di valutazione del rischio svolte. Il revisore deve, inoltre, dare evidenza della valutazione della configurazione dei controlli identificati e la decisione se tali controlli siano stati messi in atto. Infine, il fascicolo di revisione deve includere i rischi di errori significativi identificati e valutati a livello di bilancio e a livello di asserzioni, inclusi i rischi significativi e i rischi per i quali le procedure di validità non possono fornire, da sole, elementi probativi sufficienti e appropriati nonché le motivazioni delle valutazioni significative formulate.</p> <p>Il principio specifica, inoltre, che nella documentazione deve essere lasciata evidenza di ogni discussione, condivisione e decisione assunta tra i membri del <i>team</i> di revisione.</p>
320	14	Significatività	<p>Nella documentazione del revisore devono risultare i valori relativi alla significatività generale, operativa, ed eventuali livelli di significatività specifici per classi di operazioni o saldi di bilancio, nonché il modo in cui sono stati determinati, i fattori che sono stati considerati nella determinazione stessa ed eventuali modifiche apportate a detti valori nel corso dell'attività svolta.</p>

330	28-30	Risposte ai rischi identificati	<p>Il revisore deve includere nella documentazione della revisione:</p> <p>a) le risposte generali di revisione per far fronte ai rischi di errori significativi identificati e valutati a livello di bilancio e la natura, la tempistica e l'estensione delle procedure di revisione conseguentemente svolte;</p> <p>b) la correlazione di tali procedure con i rischi identificati e valutati a livello di asserzioni;</p> <p>c) i risultati delle procedure di revisione, incluse le conclusioni qualora non altrimenti esplicitate.</p> <p>Se il revisore pianifica di utilizzare quali elementi probativi l'efficacia operativa dei controlli, acquisiti in precedenti revisioni, egli deve includere nella documentazione della revisione le conclusioni raggiunte sulla possibilità di fare affidamento su quei controlli verificati in una precedente revisione.</p> <p>La documentazione del revisore deve, inoltre, dimostrare che le informazioni contenute nel bilancio corrispondono o si riconciliano con le sottostanti registrazioni contabili, inclusa la corrispondenza o la riconciliazione dei diversi elementi dell'informativa, qualora tali informazioni provengano o meno dalla contabilità generale e sezionale.</p>
450	15	Valutazione errori identificati	<p>Nella documentazione dell'attività di revisione deve essere data evidenza:</p> <p>a) dell'importo al di sotto del quale gli errori sono considerati come chiaramente trascurabili;</p> <p>b) tutti gli errori complessivamente identificati nel corso della revisione contabile e se essi siano stati corretti o meno;</p> <p>c) la conclusione del revisore relativamente agli errori non corretti in merito al fatto che, considerati sia singolarmente sia nel loro insieme, siano significativi o meno, e mettere in evidenza gli elementi a supporto di tale conclusione.</p>
540	39	Revisione stime	<p>In presenza di valori di bilancio significativi assoggettati a stime, una particolare attenzione deve essere dedicata alla documentazione di tutti gli elementi che hanno portato a identificare i rischi in tale contesto, le procedure svolte e le conclusioni raggiunte.</p>
550	28	Parti correlate	<p>Il revisore deve includere nella documentazione di revisione i nomi delle parti correlate identificate e la natura dei rapporti dell'impresa con le parti correlate stesse.</p>

600	50	Revisione di un gruppo (bilancio consolidato)	<p>Il <i>team</i> di revisione di un gruppo deve includere nella documentazione della revisione, in caso di bilancio consolidato, quanto segue:</p> <p>a) l'analisi delle componenti, indicando quelle significative, e la tipologia di lavoro svolto sulle informazioni finanziarie delle stesse componenti;</p> <p>b) la natura, la tempistica e l'estensione del coinvolgimento del <i>team</i> di revisione del gruppo nel lavoro svolto dai revisori delle componenti significative, incluso, ove applicabile, il riesame da parte del <i>team</i> di revisione del gruppo di parte della documentazione della revisione del revisore della componente e delle relative conclusioni;</p> <p>c) le comunicazioni scritte tra il <i>team</i> di revisione del gruppo e i revisori delle componenti concernenti le richieste del <i>team</i> di revisione del gruppo. Le comunicazioni tra il revisore del gruppo e i revisori delle componenti devono avere forma scritta anche ai sensi dell'<a href="#">articolo 10-quinquies</a>, comma 2, D.Lgs. 39/2010.</p>
610	36-37	Uso revisori interni	<p>Se viene utilizzata la funzione di revisione interna, a supporto dell'attività di revisione, occorre documentare, in primo luogo, la valutazione dei seguenti aspetti:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. se la collocazione della funzione nell'organizzazione e le relative direttive e procedure supportano adeguatamente l'obiettività dei revisori interni;</li> <li>2. il livello di competenza della funzione;</li> <li>3. se la funzione applica un approccio sistematico e disciplinato, incluso il controllo della qualità.</li> </ol> <p>Inoltre, occorre lasciare evidenza della natura e della misura del lavoro utilizzato e gli elementi alla base di tale decisione, nonché le procedure di revisione svolte dal revisore esterno per valutare l'adeguatezza del lavoro utilizzato.</p>
700B	34	Formato elettronico Esef (società quotate)	Deve essere lasciata evidenza delle procedure svolte e conclusioni raggiunte in merito alle specifiche richieste del presente principio.
720B	23	Conformità e congruità relazione sulla gestione	Deve essere lasciata evidenza delle procedure svolte e conclusioni raggiunte in merito alle specifiche richieste del presente principio.

Non esistono degli obblighi specifici da rispettare relativamente alla forma delle carte di lavoro, che rimane sempre una libera scelta del revisore, purché nel rispetto di quelle che sono le regole generali dettate dai principi stessi. La prima regola che deve sempre essere ricordata è che il revisore deve predisporre le carte di lavoro in modo tale che un altro revisore, di esperienza e non coinvolto nel

processo di revisione specifico, possa comunque ripercorrere autonomamente il lavoro che è stata eseguita e comprendere, sempre in modo sostanzialmente autonomo, le conclusioni raggiunte.

La forma, il contenuto e l'ampiezza delle carte di lavoro dipendono ovviamente da vari fattori, in particolare:

- dimensione e complessità dell'impresa;
- natura delle procedure da svolgere;
- numerosità e rilevanza dei rischi identificati;
- rilevanza e natura degli elementi probativi acquisiti;
- natura e portata degli eventuali errori identificati;
- necessità di documentare una conclusione non facilmente desumibile dagli elementi probativi acquisiti;
- metodologia di revisione e gli strumenti utilizzati per il relativo svolgimento;
- grado di giudizio professionale richiesto nello svolgimento del lavoro e nella valutazione dei risultati.

La documentazione non deve essere limitata alle evidenze predisposte dal revisore ma in molti casi può/deve includere anche estratti e copie di documenti dell'impresa ritenuti rilevanti, e altre evidenze ritenute appropriate come, ad esempio, verbali redatti dalla direzione dell'impresa, dai responsabili delle attività di *governance* o dai consulenti dell'impresa a seguito di incontri avuti con il revisore. Tali verbali, condivisi con chi ha partecipato ai *meeting*, devono normalmente includere la natura degli aspetti discussi, le date in cui gli incontri hanno avuto luogo e i soggetti coinvolti. In generale, non è necessario tenere copia di tutta la documentazione esaminata, ma è sufficiente indicare all'interno delle carte di lavoro (*file excel o memorandum*) gli estremi dei documenti che sono stati esaminati (ad esempio, fattura, ordine, DDT, contabile banca, F24, etc.), in modo che se un terzo vuole ripercorrere l'attività svolta, sarà in grado di identificare e reperire la stessa identica documentazione presso la società assoggettata a revisione. Se, invece, viene richiesta una estrazione di dati specifica o a una data specifica o vengono elaborate informazioni in modo autonomo, questi documenti devono essere tenuti agli atti nel fascicolo di revisione. Qualora inoltre, si dovessero rilevare delle eccezioni, su un determinato aspetto o area di bilancio, è sempre opportuno tenere copia di tutti i documenti utilizzati per effettuare le verifiche e le considerazioni in questione.

Come specificato inizialmente, il fascicolo di revisione deve comprendere una parte "*iniziale*" relativa alla fase di "*pianificazione*", ove verrà data risposta a quanto richiesto dai principi di revisione dal 210 al 320, con esclusione del principio SA Italia 250B che si riferisce ai controlli contabili che, come specificato nella tabella sopra riportata, devono essere formalizzati separatamente dalla revisione specifica del bilancio d'esercizio. Se l'incaricato della revisione è il collegio sindacale, i controlli

contabili troveranno evidenza specificatamente nei verbali del libro del collegio sindacale stesso. Alla fase di pianificazione deve seguire la fase di esecuzione delle verifiche sulle aree di bilancio ritenute significative in termini numerici o per aspetti di rischio identificati o tipici dell'area stessa. Le regole da seguire nella formalizzazione di questa fase sono quelle generiche indicate nel principio Isa Italia 230. Le carte di lavoro possono essere rappresentate da:

- *file* (di solito *excel*) o schede elaborate dal revisore;
- *memorandum* di vario genere che riepilogano incontri, discussioni, considerazioni effettuate e conclusioni raggiunte;
- *check list* predisposte dal revisore;
- documenti prodotti dall'impresa oggetto di revisione;
- documenti di terzi, quali le risposte alle lettere di conferma ricevute dal revisore.

Le carte di lavoro devono includere i seguenti elementi identificativi:

- nome dell'impresa;
- data di riferimento del bilancio oggetto di revisione;
- indicazione se la carta di lavoro è basata su documenti predisposti o forniti direttamente dal cliente;
- indicazione delle specifiche voci o degli aspetti oggetto di verifica;
- eventuali riferimenti ad altre carte di lavoro cui si rinvia per maggiori dettagli;
- eventuali riferimenti ad altre carte di lavoro da cui derivano le informazioni analizzate;
- nome o sigla di chi ha svolto il lavoro di revisione;
- nome o sigla di chi ha svolto l'attività di riesame e in quale data è stato completato.

Nella prassi si fa spesso uso di spunte o "*tick-mark*" che spiegano la natura della verifica svolta sulle informazioni contenute nella carta di lavoro, evitando di ripetere, per le diverse informazioni, la stessa descrizione del lavoro svolto.

L'Isa Italia 230 prevede che venga prodotta una documentazione sufficiente e appropriata nelle circostanze. La sufficienza è la misura della quantità degli elementi probativi. L'appropriatezza è la misura della qualità degli elementi probativi; cioè la loro pertinenza e attendibilità nel supportare o nell'individuare errori nelle classi di operazioni, saldi contabili, informativa e relative asserzioni. La quantità degli elementi probativi necessari è funzione del rischio di errore (maggiore è il rischio, maggiori sono gli elementi probativi necessari) e anche della qualità di tali elementi (migliore è la qualità, minori possono essere gli elementi richiesti). Conseguentemente, la sufficienza e l'appropriatezza degli elementi probativi sono correlate. Tuttavia, il mero ottenimento di maggiori elementi probativi può non compensarne la relativa scarsa qualità degli stessi. In queste fasi occorre sempre ricordare l'importanza dell'utilizzo dello scetticismo professionale, caratteristica che contraddistingue il revisore in ogni momento della propria attività.



Infine, il fascicolo di revisione deve contenere una fase “*conclusiva*” o di “*completamento*”, ove deve essere data evidenza di quanto richiesto dai principi di revisione Isa Italia dal 450 al 720B, con particolare riferimento al 450 e alla formulazione del giudizio finale sul bilancio nel suo complesso. Nella documentazione relativa alla fase di “*completamento*” è buona regola redigere un *memorandum* conclusivo che riepiloga le risultanze dell’attività svolta e spiega le considerazioni effettuate per giungere alle conclusioni espresse nella relazione di revisione.

Inoltre, è opportuno ricordare che, la mancanza di specifiche regole in tema di documentazione in un particolare principio di revisione, non sottintende che, per attenersi al principio stesso, non sia necessario predisporre alcuna carta di lavoro. Nello stesso tempo, non è necessario che sia documentata separatamente la conformità a taluni aspetti per i quali tale conformità sia di fatto già comprovata dalla presenza di documenti inclusi nel *file* di revisione, come ad esempio la presenza della lettera di attestazione firmata dal cliente, di per sé è già la dimostrazione che è stato rispettato il principio di revisione Isa Italia 580, o per fare un altro esempio, la presenza nel *file* di revisione della lettera di incarico firmata dalla controparte dimostra che il revisore ha concordato i termini dell’incarico.

### Semplificazioni previste per le pmi

Nelle imprese di dimensioni minori la documentazione è generalmente meno estesa di quella di un’impresa di grandi dimensioni. Inoltre, se l’incaricato della revisione è un revisore unico, come accade spesso nelle pmi, che svolge da solo per intero tutto il lavoro, risulta ovvio che la documentazione non includerà aspetti quali il riesame delle carte di lavoro e la relativa supervisione, nonché aspetti che sarebbero stati documentati solo al fine di condividere le informazioni con l’intero *team* di revisione.

Ciononostante, come recita nelle linee guida il principio Isa Italia 230, il revisore unico:

*“deve comunque operare in conformità alla regola del paragrafo 8, che richiede di predisporre la documentazione della revisione in modo che possa essere compresa da un revisore esperto, poiché tale documentazione può essere sottoposta al riesame di soggetti esterni per finalità di vigilanza o per altre finalità”.*

In presenza di imprese di minori dimensioni, quindi, il revisore può considerare utile raggruppare in un unico documento vari aspetti della revisione quali:

- comprensione dell’impresa;
- strategia generale di revisione;
- piano di revisione, la significatività;
- rischi identificati e valutati nonché gli aspetti rilevanti emersi e le conclusioni raggiunte.

In linea di principio, risulteranno molto più semplici le carte di lavoro relative alla fase di pianificazione e alla fase conclusiva del lavoro, in attesa di recepire anche nell'ordinamento italiano, il principio di revisione specifico delle così dette "Less Complex Entity". Tale principio emanato dallo IAASB nel dicembre 2023, detta le regole e le linee guida da seguire per la revisione delle imprese meno complesse. Di fatto, come si evince dal principio stesso, non cambiano le regole di effettuazione del lavoro, ma la vera semplificazione, per questa tipologia di imprese, si traduce in un principio più snello che prevede proprio minor formalizzazione nella documentazione del lavoro svolto.

### Carte di lavoro *standard* e *software* di revisione

Come precedentemente già sottolineato, nessun principio di revisione prescrive formati *standard* per le carte di lavoro. Ovviamente nella parte pratica è suggerita la formalizzazione delle carte di lavoro secondo schemi attinti dalla *best practice*, tuttavia, nessuna di esse potrà essere considerata uno *standard* applicabile a ogni situazione. Sul mercato sono a disposizione diverse *check list* che possono essere utilizzate in diverse fasi della revisione, nonché *software* che guidano nella compilazione e popolamento del fascicolo. La maggior parte dei *software* sul mercato sono dei "repository" che mettono a disposizione carte di lavoro per tutte le possibili casistiche che si possono verificare, dando poi l'opzione al revisore di selezionare quali sono quelle più attinenti al caso e quindi effettivamente da compilare. Non esiste il *software*, almeno al momento, che si sostituisce al revisore nell'utilizzo dello scetticismo professionale, ma per poter utilizzare al meglio tali *software*, a parere di chi scrive, occorre sempre avere una buona conoscenza dei principi di revisione che consentirà di effettuare le scelte più opportune ed evitare di fare "overwork" con uno spreco di tempo e risorse. L'uso di *software* è consigliabile per essere sicuri di seguire tutti i dettami dei principi di revisione e per dare ordine, data certa e sicurezza di archiviazione alla documentazione della propria attività.

Il Cndcec, negli anni passati, aveva elaborato una metodologia comune di riferimento applicabile dagli iscritti all'Albo, basata sulla migliore prassi professionale di riferimento, fornendo diversi strumenti e carte di lavoro a supporto dello svolgimento degli incarichi di revisione contabile dei bilanci. Nel mese di maggio 2024, lo stesso Cndcec ha realizzato un *tool excel* per la gestione degli incarichi di revisione legale disponibile, in via sperimentale, sul portale istituzionale nell'area riservata agli iscritti.

Il *tool* per la gestione dell'incarico consente l'interfaccia di *file* e documenti e che, senza presunzione di completezza ed esaustività, può costituire una valida guida per l'attività da svolgere e una base per predisporre la documentazione utile a comprovare il lavoro concretamente posto in essere. Il

*tool* è comprensivo di *video tutorial* che spiegano come utilizzare lo strumento, approcciare le varie fasi della revisione e la relativa documentazione.

### Archiviazione delle carte di revisione

Il revisore deve raccogliere la documentazione della revisione nel fascicolo di revisione nella sua versione definitiva in modo tempestivo, ovvero entro la conclusione del lavoro, che corrisponde con la data della relazione di revisione. Successivamente alla stessa, il revisore non ha più la responsabilità di ricercare elementi probativi. Per le revisioni legali ai sensi del D.Lgs. 39/2010, il fascicolo di revisione deve essere definito entro 60 giorni dalla data della relazione di revisione. La possibilità di completare la raccolta della documentazione della revisione nella versione definitiva dopo la data della relazione di revisione risponde a esigenze di sistemazione formale delle carte di lavoro, ma non implica lo svolgimento di nuove procedure di revisione, né l'elaborazione di nuove conclusioni, come specificato dall'[articolo 10-quater](#), comma 7, D.Lgs. 39/2010. Ne consegue che gli elementi probativi a supporto delle verifiche effettuate devono essere ottenuti prima della data di emissione della relazione di revisione, in particolare si evidenzia che le risposte alle richieste di conferma da terzi devono pervenire entro tale data. Nei 60 giorni successivi alla data di emissione della relazione di revisione, possono quindi essere effettuate modifiche alla documentazione della revisione esclusivamente di carattere formale, come ad esempio, eliminazione di documentazione superata; correzioni di errori di "*wording*", classificazione delle carte di lavoro, loro ordine ed evidenza dei rinvii tra le stesse, completamento delle firme da parte di chi ha eseguito il lavoro. Allo scadere del 60° giorno successivo all'emissione della relazione di revisione, il fascicolo di revisione deve essere archiviato in modo definitivo e non può più essere modificato.

Il soggetto abilitato, ovvero il revisore legale o la società di revisione, come previsto nell'ISQM1, deve stabilire delle direttive e delle procedure atte a preservare la riservatezza, la custodia, l'integrità (in particolare ove si tratti di documentazione in formato elettronico, dal momento che la tecnologia sottostante può essere aggiornata o modificata nel corso del tempo), l'accessibilità anche a soggetti esterni autorizzati a esaminarla ai fini del controllo della qualità o per altri scopi, la recuperabilità della documentazione dell'incarico e la sua conservazione per un periodo sufficiente a soddisfare quanto richiesto da leggi e regolamenti. Si ricorda, infine, che nel caso di incarico di revisione legale conferito ai sensi del D.Lgs. 39/2010, le carte di lavoro devono essere conservate per 10 anni dalla data della relazione di revisione alla quale si riferiscono.

# Responsabilità dei sindaci: la Corte di Cassazione delinea nuovi confini per il dovere di vigilanza

Alessandro Biasioli – avvocato

Con propria [ordinanza n. 2350/2024](#), la Corte di Cassazione ha individuato alcuni principi in materia di responsabilità dei membri del collegio sindacale. È stato – in relazione al caso concreto – evidenziato come spetti al sindaco, l'onere di dimostrare di aver conformato la sua condotta al modello professionale e deontologico richiesto. Oltre a questo, la Corte ha osservato come la vigilanza dei sindaci non si estenda alla verifica della convenienza delle scelte gestionali degli amministratori, dovendo invece riguardare la legittimità delle scelte e la correttezza dei procedimenti decisionali. Le obbligazioni inerenti all'attività professionale dei sindaci sono di mezzo e non di risultato e la loro condotta deve essere valutata secondo la diligenza professionale qualificata ex [articolo 1176](#), comma 2, cod. civ..

I sindaci, in buona sostanza, non esauriscono l'adempimento dei propri compiti con il mero e burocratico espletamento delle attività specificamente indicate dalla legge avendo, piuttosto, l'obbligo di adottare ogni altro atto che, in relazione alle circostanze del caso, fosse utile e necessario ai fini di un'effettiva ed efficace (e non meramente formale) vigilanza sull'amministrazione della società e le relative operazioni gestorie.

## Il panorama normativo e giurisprudenziale

Il collegio sindacale esercita il controllo apicale ed è in ogni struttura l'organo in capo ai sistemi di controllo della società.

### [Articolo 2403](#), cod. civ. – “Doveri del collegio sindacale”

“Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

Esercita inoltre il controllo contabile nel caso previsto dall'articolo 2409 bis, terzo comma”

Il controllo di legalità non è meramente formale ma sostanziale, in quanto il collegio è chiamato a vigilare sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e il controllo sostanziale *tout court*, che riguarda la corretta gestione, comprende l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e

contabile adottato dalla società, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale.

L'attività del collegio sindacale si divide in 3 fasi:

1. istruttoria;
2. valutativa; e
3. reattiva.

Nella fase istruttoria, ex [articolo 2403-bis](#), cod. civ., i sindaci possono effettuare ispezioni e controlli individualmente. La fase valutativa è principalmente svolta collegialmente, ma i singoli sindaci possono usare strumenti di reazione. Durante la fase reattiva, sia il collegio sia i sindaci individualmente possono intervenire contro irregolarità, utilizzando vari mezzi, come segnalazioni interne o denunce al PM ex [articolo 2409](#), cod. civ., attivando così il controllo giudiziario.

Proprio la necessità di esercitare detti poteri, ove ne ricorrano i presupposti, è ribadita dagli Ermellini, secondo i quali così come, dall'altro lato, il sindaco dovrà fare ricorso agli altri strumenti previsti dall'ordinamento, come i reiterati inviti a desistere dall'attività dannosa, la convocazione dell'assemblea ai sensi dell'[articolo 2406](#), cod. civ. (ove omessa dagli amministratori), il ricorso al Tribunale per la riduzione del capitale per perdite (ai sensi di tali disposizioni), i solleciti alla revoca delle deliberazioni assembleari o sindacali illegittime, l'impugnazione delle deliberazioni viziato, il ricorso al Tribunale per la nomina dei liquidatori ex [articolo 2487](#), cod. civ., la denuncia (ove proponibile) al Tribunale ex [articolo 2409](#), cod. civ., o all'Autorità giudiziaria penale e altre simili iniziative ([Cassazione n. 18770/2019](#)).

Questo deriva dall'obbligo, per i sindaci, ex [articolo 2407](#), cod. civ., di adempiere ai loro doveri con la professionalità e la diligenza richieste dalla natura dell'incarico.

### Articolo 2407, cod. civ. – “Responsabilità”

*“I sindaci devono adempiere i loro doveri con la professionalità e la diligenza richieste dalla natura dell'incarico; sono responsabili della verità delle loro attestazioni e devono conservare il segreto sui fatti e sui documenti di cui hanno conoscenza per ragione del loro ufficio.*

*Essi sono responsabili solidalmente con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi, quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi della loro carica.*

*All'azione di responsabilità contro i sindaci si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni degli articoli 2393, 2393 bis, 2394, 2394 bis e 2395”*

L'utilizzo delle formule ivi elencate, di diligenza, buona fede e professionalità, crea sovente confusione negli interpreti e applicatori del diritto, essendo clausole aperte e variabili a seconda della fattispecie cui si riferiscono e del caso concreto.

È proprio questo il fulcro della questione in esame, affrontata dalla Suprema Corte, la quale chiarisce che:

*"... la configurabilità dell'inosservanza del dovere di vigilanza imposto ai sindaci dall'art. 2407, comma 2°, c.c. non richiede, del resto, l'individuazione di specifici comportamenti che si pongano espressamente in contrasto con tale dovere, essendo, piuttosto, sufficiente che gli stessi non abbiano rilevato una macroscopica violazione o, comunque, non abbiano in alcun modo reagito di fronte ad atti di dubbia legittimità e regolarità, così da non assolvere l'incarico con diligenza, correttezza e buona fede, eventualmente anche segnalando all'assemblea le irregolarità di gestione riscontrate o denunciando i fatti al pubblico ministero per consentirgli di provvedere, ove possibile, ai sensi dell'art. 2409 c.c ...".*

Tale pronuncia non è isolata, ma richiama quanto già sostenuto nell'orientamento giurisprudenziale di maggioranza. Rilevante, in relazione ai doveri dei sindaci, è l'[ordinanza n. 23200/2023](#), della Corte di Cassazione, che stabilisce come:

*"... la configurabilità dell'inosservanza del dovere di vigilanza imposto ai sindaci dall'art. 2407, comma 2°, c.c. non richiede, del resto, l'individuazione di specifici comportamenti che si pongano espressamente in contrasto con tale dovere, essendo, piuttosto, sufficiente che gli stessi non abbiano rilevato una macroscopica violazione o, comunque, non abbiano in alcun modo reagito di fronte ad atti di dubbia legittimità e regolarità, così da non assolvere l'incarico con diligenza, correttezza e buona fede, eventualmente anche segnalando all'assemblea le irregolarità di gestione riscontrate o denunciando i fatti al pubblico ministero per consentirgli di provvedere, ove possibile, ai sensi dell'art. 2409 c.c ...".*

I doveri di controllo attribuiti ai sindaci, secondo gli articoli [2403](#) e ss., cod. civ., sono concepiti con una particolare ampiezza. Essi si estendono a tutta l'attività sociale, mirando a tutelare non solo gli interessi dei soci, ma anche quelli dei creditori sociali. Non si limitano a un mero controllo formale sulla documentazione fornita dagli amministratori, ma implicano il potere-dovere di richiedere informazioni sul generale andamento della società e su operazioni specifiche che potrebbero destare perplessità, per la natura delle loro scelte o della loro esecuzione.

Questo non significa, tuttavia, che i sindaci siano automaticamente responsabili per la *mala gestio* degli amministratori. Come ben evidenziato dall'[ordinanza n. 2350/2024](#), il professionista, assumendo l'incarico, si impegna a prestare la propria opera per raggiungere il risultato desiderato, ma non garantisce il raggiungimento di tale risultato; di conseguenza, l'inadempimento del professionista non può essere desunto dal mancato raggiungimento dell'obiettivo prefissato dalla società committente.

L'inadempimento dev'essere valutato in relazione ai doveri inerenti all'attività professionale. Una guida, in tal senso, è fornita dall'[ordinanza n. 23200/2023](#), che afferma che, per escludere la

responsabilità del sindaco, è necessario che egli abbia utilizzato tutti gli strumenti previsti dalla legge, riproponendo la suddivisione dottrinale tra azione istruttiva, valutativa e reattiva.

Nonostante il sindaco non sia automaticamente responsabile per ogni fatto dannoso aziendale per la sua posizione di garanzia, è richiesto che, per essere esonerato dalla responsabilità, egli eserciti, o tenti di esercitare, l'intera gamma dei poteri istruttori e impeditivi conferiti dalla legge. Solo un controllo penetrante, attuato attraverso attività informative e valutative, può dare concreto contenuto all'obbligo di tutela degli interessi essenziali affidati al collegio sindacale. In caso di scelte dell'amministratore che contraddicano i doveri imposti dalla legge, il sindaco ha il dovere di individuarle e segnalarle agli amministratori e ai soci, non potendo rimanere inerte di fronte a condotte dannose altrui. Il sindaco non può limitarsi a richiedere chiarimenti all'organo gestorio, ma deve pretendere le necessarie azioni correttive.

Inoltre, il sindaco deve ricorrere agli strumenti previsti dall'ordinamento, quali reiterati inviti a desistere dall'attività dannosa, la convocazione dell'assemblea ai sensi dell'[articolo 2406](#), cod. civ., il ricorso al Tribunale per la riduzione del capitale per perdite, i solleciti alla revoca delle deliberazioni illegittime, l'impugnazione delle deliberazioni viziate, il ricorso al Tribunale per la nomina dei liquidatori ex [articolo 2487](#), cod. civ., e la denuncia al Tribunale ex [articolo 2409](#), cod. civ., o all'Autorità giudiziaria penale.

### Ordinanza n. 2350/2024, Corte di Cassazione: i fatti di causa

La vicenda in esame trae origine dalla circostanza in cui il giudice delegato, al fallimento della Alfa Srl, ha respinto la domanda d'ammissione al passivo del credito proposta da A.A., in merito al compenso dallo stesso maturato quale sindaco della società fallita, in via privilegiata:

*“per mancanza di prova della attività, della pattuizione del compenso richiesto e comunque non risultando una utile attività di vigilanza sulla società, da tempo in crisi”.*

Il Tribunale, successivamente, ha accolto l'opposizione di A.A. e ha, per l'effetto, disposto la variazione dello stato passivo del fallimento, affermando che:

- l'opponente aveva effettivamente ricoperto la carica di sindaco;
- era inconfutabile l'effettivo svolgimento dell'attività corrispondente a tale carica;
- lo statuto della fallita attribuiva all'assemblea la competenza a stabilire il compenso dei sindaci (attenendosi al tariffario dei commercialisti);
- il ricorrente, nell'elaborazione delle proprie “notule”, si è attenuto a tale criterio, senza che queste fossero contestate.

Il Tribunale ha rilevato che non era stata promossa alcuna azione di responsabilità nei confronti dell'ex sindaco e che l'intero collegio sindacale aveva preso atto dell'incremento dell'indebitamento, e degli insoluti maturati, invitando il CdA a effettuare concreti interventi.

Il fallimento ha chiesto – con ricorso affidato a 4 motivi, di cui si esamineranno i primi 2 (ritenuti poi fondati) – la cassazione del decreto:

1. con il primo motivo, il ricorrente, lamentando l'omesso esame circa fatti decisivi per la decisione (e la violazione degli articoli [2477](#), [2403](#), [2403-bis](#), [2404](#), [2406](#), [2407](#) e [2377](#), cod. civ.), ha censurato il decreto impugnato nella parte in cui il Tribunale ha respinto l'eccezione d'inadempimento sollevata dal fallimento, in ragione della mancata esperibilità da parte dei sindaci di una Srl del rimedio previsto dall'[articolo 2409](#), cod. civ., (rubricato "Denuncia al tribunale"). Questo, però, senza considerare che – a fronte delle operazioni gestorie, compiute dagli amministratori, contrarie al principio di corretta amministrazione – i sindaci non hanno adottato, in violazione delle norme sopra invocate, le necessarie iniziative, come il compimento di atti d'ispezione e di controllo, non hanno richiesto notizie agli amministratori o informato i soci in sede assembleare, non hanno valutato i presupposti per impugnare le decisioni dell'organo di gestione, né, pur a fronte degli indici dello stato d'insolvenza in cui versava la società, hanno provveduto a convocare i soci ovvero formulare un esposto al PM;

2. con il secondo motivo, il ricorrente, lamentando la violazione dell'[articolo 1460](#), cod. civ., nonché la violazione dei principi in materia di onere della prova e dell'[articolo 2697](#), cod. civ., ha censurato il decreto impugnato nella parte in cui il Tribunale ha respinto l'eccezione d'inadempimento sollevata dal fallimento, in ragione dell'incertezza circa la sussistenza di un'incidenza causale tra le omissioni imputate all'opponente e l'evento lesivo, costituito dalla dilatazione della massa passiva, senza, tuttavia, considerare che il convenuto deve limitarsi ad allegare l'inadempimento dell'attore, spettando a quest'ultimo l'onere di provare di aver adempiuto alle proprie obbligazioni.

Nella propria ricostruzione, il giudice di merito, pur avendo correttamente affermato che la vigilanza dei sindaci non si estende alla verifica della convenienza delle scelte gestionali degli amministratori, ha ritenuto infondata l'eccezione d'inadempimento, con la quale il fallimento aveva dedotto la carenza di vigilanza da parte del sindaco opponente in ordine ad alcune operazioni compiute dagli organi di gestione, limitandosi a rilevare:

1. che non era emersa la necessaria incidenza causale tra le omissioni imputate allo stesso e l'evento lesivo consistito nell'aumento indebito della massa passiva; e
2. che il collegio sindacale aveva preso atto dell'incremento dell'indebitamento e degli insoluti maturati, invitando il CdA a effettuare concreti interventi finanziari.

Il medesimo Tribunale, però, ha omesso di considerare il principio secondo il quale il curatore del fallimento della società committente, nel giudizio di verifica conseguente alla domanda di



ammissione del credito vantato dal professionista (come nel caso del sindaco della società poi fallita) per il proprio compenso maturato, è legittimato a sollevare l'eccezione d'inadempimento con il solo onere di contestare la negligente o incompleta esecuzione, a opera del sindaco stesso, della prestazione di vigilanza dovuta, restando, per contro, a carico di quest'ultimo l'onere di dimostrare, a fronte delle circostanze dedotte e provate dal curatore, d'aver, invece, esattamente adempiuto al modello professionale e deontologico richiesto in concreto (cfr. [Cassazione n. 42093/2021](#)).

### La posizione della Suprema Corte

#### L'onere della prova e l'eccezione d'inadempimento nel caso dei sindaci di una Srl

In materia di prova dell'inadempimento di un'obbligazione, il creditore che agisca per l'adempimento (oltre che per la risoluzione contrattuale o il risarcimento del danno) deve soltanto provare la fonte del proprio diritto e il relativo termine di scadenza, limitandosi a denunciare l'inadempimento della controparte. Il debitore convenuto, invece, ha l'onere di dimostrare il fatto estintivo dell'altrui pretesa, ossia l'avvenuto adempimento (Cassazione, SS.UU., n. 13533/2001).

Questo criterio di riparto dell'onere della prova si applica anche nel caso in cui il debitore sollevi l'eccezione di inadempimento ex [articolo 1460](#), cod. civ.; il debitore può semplicemente denunciare l'altrui inadempimento o inesatto adempimento delle obbligazioni assunte dal creditore (di cui deve dimostrare il fatto costitutivo), mentre spetta a chi ha agito in giudizio provare di aver esattamente adempiuto alle proprie obbligazioni.

Precisano, dunque, i giudici di legittimità che:

*"...Pertanto, ove il preteso creditore (come il sindaco della società fallita) proponga opposizione allo stato passivo, dolendosi dell'esclusione di un credito (al compenso maturato) del quale aveva chiesto l'ammissione, il Fallimento, dinanzi alla pretesa creditoria azionata nei suoi confronti, può sollevare, per paralizzarne l'accoglimento in tutto o in parte, l'eccezione di totale o parziale inadempimento o d'inesatto adempimento da parte dello stesso ai propri obblighi contrattuali (e cioè, com'è accaduto nel caso in esame, la "carenza di vigilanza" da parte del sindaco opponente in ordine ad alcune operazioni compiute dagli amministratori, dal curatore eccipiente dedotte e documentate, in quanto, a suo dire, "contrarie al principio di corretta amministrazione"), con, appunto, il solo onere di allegare, in relazione alle circostanze di fatto del caso (che ha l'onere di provare), l'inadempimento del sindaco istante (al suo dovere di vigilanza sull'attività di gestione della società: art. 2403, comma 1°, c.c.); spetta poi a quest'ultimo il compito di provare il fatto estintivo di tale dovere, costituito dall'avvenuto esatto adempimento, e cioè di aver adeguatamente vigilato sulla condotta degli amministratori, attivando, con la diligenza professionale dallo stesso esigibile in relazione alla situazione concreta, i poteri-doveri inerenti alla carica (art. 2407, comma 1°, c.c.)."*

*I sindaci, in effetti, non esauriscono l'adempimento dei proprio compiti con il mero e burocratico espletamento delle attività specificamente indicate dalla legge avendo, piuttosto, l'obbligo di adottare ogni altro atto che, in relazione alle circostanze del caso (ed, in particolare, degli atti o delle omissioni degli amministratori che, in ipotesi, non siano stati rispettosi della legge, dello statuto o dei principi di corretta amministrazione) fosse utile e necessario ai fini di un'effettiva ed efficace (e non meramente formale) vigilanza sull'amministrazione della società e le relative operazioni gestorie...".*

Non si può trascurare che le obbligazioni relative all'esercizio di un'attività professionale, come quelle dei membri del collegio sindacale, siano obbligazioni di mezzi e non di risultato. È certo che il professionista, accettando l'incarico, si impegna a fornire la sua competenza per raggiungere il risultato desiderato, ma non garantisce il conseguimento del medesimo; pertanto, l'inadempimento del professionista non può essere dedotto dal mancato raggiungimento del risultato atteso dalla società committente, ma dev'essere valutato sulla base dei doveri connessi all'esercizio dell'attività professionale e, in particolare, al dovere di diligenza professionale stabilito ([articolo 1176](#), comma 2, cod. civ., e, per i sindaci, [articolo 2407](#), comma 1, cod. civ.).

È altresì corretto affermare che il diritto del professionista al compenso (nel caso dei sindaci, previsto dall'[articolo 2402](#), cod. civ., dev'essere corrisposto annualmente: Corte di Cassazione, [ordinanza n. 6027/2021](#)) non implica il raggiungimento del risultato programmato con il conferimento dell'incarico. Ciò riguarda la legittimità dell'intera gestione sociale e la sua conformità ai principi di corretta amministrazione ([articolo 2403](#), comma 1, cod. civ.). Il giudice di merito deve accertare l'idoneità concreta ed effettiva delle prestazioni svolte a conseguire tale risultato. In mancanza, pur in assenza di una responsabilità contrattuale del professionista (ad esempio, per l'assenza di un danno conseguente), non si potrebbe parlare di adempimento degli obblighi contrattualmente assunti e si può giustificare, quindi, il rifiuto del committente di pagare il compenso, anche parzialmente, ai sensi dell'[articolo 1460](#), cod. civ..

L'eccezione d'inadempimento (articolo 1460, cod. civ.) può essere opposta dal cliente (o dal curatore del fallimento) al professionista (come il sindaco) che abbia violato l'obbligo di diligenza professionale. Quando le prestazioni, a prescindere dal mancato raggiungimento del risultato perseguito, non sono state oggettivamente funzionali alla soddisfazione degli interessi del cliente, a causa della negligenza, queste possono giustificare l'eccezione d'inadempimento. Questo vale sia per le obbligazioni dedotte per volontà delle parti sia per quelle imposte dalla legge nel contratto di prestazione d'opera professionale, avendo un impatto negativo sulla realizzazione effettiva degli interessi in questione (cfr. [Cassazione n. 13207/2021](#)).

### Il dovere di vigilanza dei sindaci: obblighi, responsabilità e strumenti di intervento

Il dovere di vigilanza imposto ai sindaci dall'[articolo 2403](#), cod. civ., è configurato dalla legge con particolare ampiezza, estendendosi non solo al controllo sull'operato degli amministratori, ma anche al regolare svolgimento della gestione sociale nel suo complesso. Tale vigilanza è funzionale alla tutela sia degli interessi dei soci sia di quelli, concorrenti, dei creditori sociali; la vigilanza, inoltre, non si limita a un mero controllo formale della documentazione fornita dagli amministratori, ma comporta per i membri del collegio sindacale il dovere di richiedere informazioni sull'andamento generale e su specifiche operazioni, soprattutto quando queste suscitino perplessità, sia per le modalità d'esecuzione sia per le scelte gestionali adottate.

Il compito essenziale dei sindaci è verificare il rispetto dei principi di corretta amministrazione, principi che la riforma del diritto societario ha esplicitato e che già in precedenza erano riconducibili all'obbligo di vigilare sul rispetto della legge e dell'atto costitutivo, in conformità alla diligenza professionale prevista dall'[articolo 1176](#), comma 2, cod. civ.. Tale diligenza impone un controllo continuo affinché gli amministratori adottino scelte gestionali rispettose delle regole che disciplinano il corretto procedimento decisionale, tenendo conto delle circostanze del caso concreto.

Sebbene il sindaco non sia automaticamente responsabile per ogni atto di gestione non conforme alla legge, allo statuto o ai principi di corretta amministrazione, è comunque necessario che eserciti (o, quanto meno, tenti di esercitare con la dovuta diligenza) tutti i poteri istruttori e impeditivi che la legge gli attribuisce. Come ribadito recentemente dalla giurisprudenza, un controllo penetrante, attuato tramite richieste d'informazioni o ispezioni ai sensi dell'[articolo 2403-bis](#), cod. civ., è essenziale per dare concreto contenuto all'obbligo di tutela degli interessi affidati al collegio sindacale. Questo non può dipendere acriticamente dalle decisioni degli amministratori, specialmente quando queste siano in contrasto con i doveri di legge. I sindaci hanno l'obbligo di individuare eventuali irregolarità, segnalarle agli amministratori e ai soci e non limitarsi a richiedere chiarimenti, ma piuttosto pretendere le necessarie azioni correttive.

Inoltre, il sindaco deve fare ricorso agli strumenti previsti dall'ordinamento, come ripetuti inviti a desistere da attività dannose, la convocazione dell'assemblea ai sensi dell'[articolo 2406](#), cod. civ., (se omessa dagli amministratori) o la segnalazione delle irregolarità riscontrate (anche ai sensi degli articoli [2446](#) e [2447](#), cod. civ.). Tra gli altri strumenti disponibili, vi è il ricorso al Tribunale per la riduzione del capitale per perdite, i solleciti alla revoca di deliberazioni illegittime, l'impugnazione delle deliberazioni viziato, il ricorso al Tribunale per la nomina dei liquidatori ex [articolo 2487](#), cod. civ., o la denuncia al Tribunale ex [articolo 2409](#), cod. civ., o all'Autorità giudiziaria penale ([Cassazione n. 18770/2019](#)).

L'inadempimento del dovere di vigilanza ex [articolo 2407](#), comma 2, cod. civ., non richiede la violazione di specifici comportamenti, ma si configura anche solo in presenza di mancata reazione a evidenti violazioni o atti di dubbia legittimità, così da non adempiere l'incarico con diligenza, correttezza e buona fede. In tali casi, è previsto l'obbligo di segnalare all'assemblea le irregolarità di gestione o denunciare i fatti al PM (Cassazione, [n. 32397/2019](#), [n. 16314/2017](#) e [n. 13517/2014](#)).

In presenza d'iniziative anomale dell'organo amministrativo, i sindaci devono intervenire tempestivamente, attivando tutti i loro poteri di sollecitazione e denuncia, tanto interni quanto esterni, con diligenza, correttezza e buona fede. Anche l'ignoranza di operazioni gestorie compiute dagli amministratori non esonera i sindaci da responsabilità. Essi sono colpevoli sia per non aver rilevato condotte illecite sia per non aver attivato i poteri a loro disposizione per impedirle, poiché l'inerzia, di fronte a illeciti, è di per sé colpevole ([Cassazione n. 24170/2022](#)).

Infine, le dimissioni dei sindaci non li esonerano dalle responsabilità se non sono accompagnate da atti concreti volti a contrastare o porre rimedio agli illeciti gestori; al contrario, dimettersi senza agire diventa, in tali circostanze, un ulteriore indice di colpa, evidenziando un comportamento colposo e inerte di fronte a una situazione di reiterata illegalità ([Cassazione n. 18770/2019](#)).

### Conclusioni

La sentenza in esame offre importanti chiarimenti riguardo ai doveri di vigilanza dei sindaci, sottolineando che la loro responsabilità è di carattere attivo e non meramente formale; i sindaci devono esercitare un controllo efficace e tempestivo sull'operato degli amministratori, intervenendo con misure correttive qualora emergano comportamenti illeciti o anomalie nella gestione. La semplice minaccia di rivolgersi a un'Autorità esterna può avere un effetto deterrente, ma è fondamentale che i sindaci non si limitino a questo, bensì intraprendano azioni concrete per tutelare gli interessi della società e dei suoi creditori. L'inazione, o il mantenimento di un comportamento omissivo, non solo espone i sindaci a responsabilità, ma può anche essere considerata colposa, evidenziando una mancanza di diligenza. In aggiunta, le dimissioni, in assenza di atti attivi volti a contrastare comportamenti scorretti, non esonerano dalla responsabilità e possono anzi costituire un ulteriore indice di colpa.

Tali principi ribadiscono l'importanza di una vigilanza rigorosa e proattiva, nella quale i sindaci devono svolgere un ruolo cruciale nel garantire la correttezza della gestione sociale, a protezione degli interessi di tutti i soggetti coinvolti.

# Marketing e profilazione del cliente: aspetti rilevanti in chiave GDPR

Benedetta Pinna – avvocato Studio Pirola Pennuto Zei & Associati

Vittoria Piretti – avvocato Studio Pirola Pennuto Zei & Associati

*I dati personali raccolti negli anni nell'ambito dell'operatività aziendale ed eventualmente arricchiti con ulteriori informazioni, stanno diventando sempre più un asset strategico utile a generare conoscenza e valore economico e tanto da non poter più essere considerato come aspetto secondario nella gestione delle strategie aziendali. Acquisire dati correttamente sin dalla fase di raccolta ed effettuare in modo compliant attività di marketing e profilazione diventa, pertanto, una vera e propria operazione di business necessaria e fondamentale a cui nessuna azienda può più rinunciare.*

## Introduzione

È innegabile che il patrimonio informativo aziendale formato da tutte le informazioni e i dati (ivi inclusi quelli personali) che sono stati raccolti e analizzati negli anni è diventato nel tempo un asset sempre più tangibile dal momento che, grazie a tutti questi dati, è possibile migliorare i processi di produzione, distribuzione e vendita anche prevedendo quali possano essere le scelte del consumatore in un determinato contesto.

In tale ottica, così come anche riportato al considerando 4, Regolamento 679/2016/UE ("GDPR"), il diritto alla protezione dei dati personali dovrà necessariamente essere temperato con il principio tutelato costituzionalmente di libertà di iniziativa economica privata, che, a sua volta, in considerazione dell'evoluzione tecnologica e del livello di invasività che alcuni trattamenti potrebbero avere sui diritti e le libertà degli interessati, non potrà prescindere da un necessario bilanciamento tra la sua concreta realizzazione e le necessarie esigenze di tutela dei soggetti i cui dati sono oggetto di trattamento.

A tale scopo, investire su operazioni di *data valorisation*<sup>1</sup> e implementare internamente corretti meccanismi di raccolta e conservazione dei dati nell'ambito di un sistema di gestione della *privacy* fatto di buone prassi, procedure, formazione e informazione del personale dipendente - così come

<sup>1</sup> Si riferisce al processo che consiste nello sfruttare i dati per creare valore all'interno di un'organizzazione, senza necessariamente convertirli in profitto diretto. Ad esempio, possono essere attività di *data valorisation* l'ottimizzazione delle attività aziendali, l'innovazione di prodotti e servizi, l'efficientamento dei processi e la riduzione dei costi mediante analisi statistiche dei dati già in possesso dell'azienda.

prescritto dal GDPR e dalle vigenti normative in materia di trattamento dei dati personali - potrebbe essere una buona strategia aziendale per giungere a concreti risultati in termini di profitto dal momento che tali dati costituiscono un valore aggiunto e un vantaggio competitivo consolidatosi negli anni di attività aziendale.

Considerato quanto sopra, di seguito si cercherà di approfondire, anche dal punto di vista pratico, alcune regole da adottare da parte delle società in qualità di titolari del trattamento per effettuare correttamente le attività di *marketing* e profilazione e per gestire il *Customer Relationship Management* ("CRM") aziendale in modo corretto rispetto alle prescrizioni del GDPR.

### Direct marketing

Il *direct marketing*<sup>2</sup> ("DM") è una forma di pubblicità mirata e diretta a uno o più utenti che rispondono a una serie di caratteristiche, con l'obiettivo di produrre risposte e/o transazioni. Per compiere tale attività è necessario utilizzare strumenti e canali di comunicazione che permettono all'azienda di:

1. interagire direttamente con l'interessato;
2. personalizzare il messaggio pubblicitario in funzione delle esigenze e caratteristiche del singolo.

È possibile effettuare campagne di DM attraverso vari canali, tra cui *sms*, *app* di messaggistica, *email* (DEM), *newsletter*, *landing page*, *campagne social*, *retargeting*.

Ai fini del presente articolo ci si occupa solo di alcune modalità con cui viene effettuato il DM per potere fornire, in chiave pratica, alcuni suggerimenti per poter effettuare questa attività trattando in modo *compliant* i dati degli interessati.

Nel caso di DM effettuato a mezzo di *newsletter* promozionali, il titolare del trattamento dovrà sempre:

1. fornire apposita informativa ex articolo 13, GDPR descrivendo le modalità con cui tale attività viene effettuata e indicando anche la *data retention* applicata per la conservazione dei dati trattati in relazione a tale trattamento;
2. richiedere preventivamente il consenso prima che inizi tale trattamento (c.d. *opt-in*); solo in alcuni casi (c.d. *soft spam*), anche in funzione del tipo di mezzo utilizzato per le comunicazioni o del rapporto che intercorre tra il titolare e l'interessato (che, ad esempio, potrebbe essere già un cliente), è ammesso fare riferimento al c.d. *opt-out*, che si sostanzia, di fatto, nel diritto di opporsi al trattamento.

---

<sup>2</sup> Le principali caratteristiche del *direct marketing* sono: 1. segmentazione - la comunicazione si rivolge a un pubblico preselezionato (*target*) e ben individuato sulla base delle informazioni estrapolate da un *database* di contatti, grazie al quale è possibile interpretare il comportamento e le preferenze d'acquisto; 2. personalizzazione - il messaggio è personalizzato in base alle specifiche esigenze del *target*, per il quale viene scelto anche il canale più idoneo; 3. interattività - il processo invita il destinatario a esprimere una precisa risposta comportamentale (acquisto del prodotto, richiesta d'informazioni e così via) attraverso una *call to action*; 4. misurabilità - l'efficacia della comunicazione e dell'azione svolta possono essere valutate attraverso degli strumenti di analisi e monitoraggio.

A livello pratico, il titolare del trattamento potrebbe consentire all'interessato di potersi disiscrivere facilmente attraverso la predisposizione di un'opzione di disiscrizione inserita in calce nelle singole comunicazioni, lasciando all'interessato la libertà di opporsi al trattamento specifico attraverso ciascuna singola piattaforma (ad esempio, tramite disiscrizione dalla *newsletter* o disiscrizione dall'elenco dei contatti *email*). In assenza di tali adempimenti da parte del titolare i trattamenti effettuati sono illeciti e la società è passibile delle sanzioni di cui agli articoli 83 e ss., GDPR<sup>3</sup>.

L'attività di invio di *DM* tramite *email* altamente personalizzate, poi, può anche essere effettuata tramite una preventiva analisi delle attività di navigazione svolte da parte dell'utente sul sito aziendale o, ove presente, sull'*e-commerce*. A tal fine, il titolare del trattamento dovrà preoccuparsi di rendere agevoli all'utente tutte le attività legate alla gestione dei *cookie* presenti sul proprio sito *web*. In particolar modo, nel caso delle attività di *marketing*, l'elemento di maggior rilievo è rappresentato dai *cookie* di profilazione. Senza dilungarsi eccessivamente, alcune delle principali attività che il titolare dovrà compiere con riguardo all'utilizzo di queste particolari stringhe di testo consistono:

1. nella predisposizione di apposita *cookie policy* in cui indicare in modo analitico le tipologie di *cookies* presenti sulla pagina, le finalità per cui gli stessi sono stati installati e la relativa *data retention*;
2. nella predisposizione di un *banner cookie*, attraverso il quale l'interessato possa esprimere chiaramente il proprio consenso o rifiuto specifico, informato e inequivocabile rispetto all'attivazione di ciascun *cookie* e rendere così la disponibilità dei propri dati per ciascuna attività di profilazione e di *marketing*;
3. nel mettere l'utente in condizioni di poter navigare liberamente sul sito *web* anche in assenza di una scelta precisa (o semplicemente chiudendo con l'apposita "X" il *banner*). Tale tematica è stata particolarmente attenzionata anche dai garanti europei che hanno spesso ribadito l'importanza della libertà delle scelte dell'utente, sanzionando aspramente le società che implementavano meccanismi bloccanti rispetto alla libera navigazione sui vari siti *web* in assenza del rilascio di un consenso forzato rispetto l'installazione di *cookies* di profilazione<sup>4</sup>.

---

<sup>3</sup> Si veda provvedimento GPDP del 27 aprile 2023: il garante ha irrogato una sanzione amministrativa pecuniaria di importo pari a 240.000 euro in relazione al trattamento per finalità di *marketing* e profilazione effettuato dal gruppo Benetton sui dati personali di clienti e di ex clienti. Secondo l'Autorità il trattamento sarebbe avvenuto in violazione dei principi di minimizzazione e limitazione della conservazione dei dati prescritti dal GDPR. Il gruppo, infatti, avrebbe conservato, senza limiti temporali, i dati personali di un numero rilevante di clienti ed ex clienti, raccogliendoli attraverso l'iscrizione al servizio *e-commerce*, al programma fedeltà e alla *newsletter* promozionale. In aggiunta alla sanzione amministrativa pecuniaria, il garante ha ingiunto al gruppo di: 1. cancellare o anonimizzare i dati degli ex clienti risalenti a più di 10 anni (fatti salvi i contenziosi in atto); 2. predisporre "adeguate soluzioni organizzative e misure di sicurezza" al fine di assicurare la corretta conservazione dei dati – sia dei clienti sia degli ex clienti - nel rispetto dei principi applicabili al trattamento di dati personali (<https://www.garanteprivacy.it/>).

<sup>4</sup> Si veda provvedimento del 23 febbraio 2023: "il Garante ha irrogato alla società Ediscom S.p.A. una sanzione amministrativa pecuniaria, consistente nel pagamento di una somma pari ad euro 300.000, per l'illecito trattamento di dati personali per finalità di *marketing*. Il Garante ha rilevato, inter alia, l'utilizzo, in alcuni dei portali di proprietà della società, di c.d. *dark pattern* che, attraverso interfacce grafiche opportunamente realizzate e altre modalità potenzialmente ingannevoli, invogliano l'utente a prestare il consenso al trattamento dei dati per finalità di *marketing* e alla comunicazione dei dati a terzi per la stessa finalità. È evidente che un consenso raccolto con tali modalità desta

## Profilazione

In generale per profilazione<sup>5</sup> si intende l'insieme delle attività svolte in forma automatizzata da un'impresa al fine di analizzare le preferenze degli utenti, ovvero per raccogliere, elaborare e organizzare i dati e per suddividerli in gruppi di profili aventi determinate caratteristiche tra loro. Il concetto di automatizzazione è stato meglio chiarito anche dal Gruppo di lavoro ex articolo 29 ("EDPB") nelle "Linee guida sul processo decisionale automatizzato relativo alle persone fisiche e sulla profilazione ai fini del regolamento 2016/679" secondo cui l'utilizzo dell'aggettivo "automatizzato"<sup>6</sup> di per sé non esclude la totale mancanza del coinvolgimento umano, quindi, quest'ultimo non comporta necessariamente l'esclusione dell'attività di profilazione. È poi bene precisare che l'articolo 4, GDPR estende la profilazione ad aspetti che possono riguardare varie informazioni connesse a una persona fisica e, pertanto, non tocca solo le abitudini di acquisto e consumo del singolo, ma anche l'ambito del *recruiting*, del mercato finanziario e del panorama sanitario. Nel caso del presente articolo però, ci si occupa solo della profilazione connessa alle attività di *marketing*.

Per quanto riguarda le modalità con cui è possibile effettuare le attività di profilazione è utile precisare che, dato il continuo sviluppo della tecnologia e dei nuovi *media*, gli operatori del settore adottano preferibilmente (e quasi esclusivamente) strumenti di tipo digitale (ad esempio, piattaforme per invio di *newsletter* promozionali, *social media*, pubblicità *online*, *retargeting*, *web scraping*) e tecniche precise di *data analysis* che spesso coinvolgono anche sistemi di *Artificial Intelligence* ("AI") e personale addetto alla *Business Intelligence* ("BI") sempre più specializzato. Naturalmente, il vantaggio di queste tecnologie, sebbene molto invasive per gli interessati, è quello di poter gestire una massa rilevante di dati in poco tempo, in maniera automatizzata e con un notevole beneficio per l'implementazione di strategie commerciali sempre più mirate. La profilazione a fini promozionali, però, non riguarda solo l'*online* dal momento che anche nelle attività di *marketing offline* può esserci profilazione (ad esempio, è possibile raccogliere e profilare dati personali usando anche un semplice modulo cartaceo).

Ciò posto, nell'ottica di effettuare questa attività in modo *compliant* al GDPR e nel rispetto dei diritti degli interessati i cui dati vengono trattati, è necessario da parte del titolare adottare una serie di accorgimenti preventivi al fine di:

---

molte perplessità in ordine alla libertà e alla consapevolezza con cui l'interessato può esprimere la propria volontà, pertanto, tale consenso non può considerarsi validamente prestato" (<https://www.garanteprivacy.it/>).

<sup>5</sup> Cfr. all'articolo 4, § 1, n. 4, GPDP: "per profilazione si intende «qualsiasi forma di trattamento automatizzato di dati personali consistente nell'utilizzo di tali dati personali per valutare determinati aspetti personali relativi a una persona fisica, in particolare per analizzare o prevedere aspetti riguardanti il rendimento professionale, la situazione economica, la salute, le preferenze personali, gli interessi, l'affidabilità, il comportamento, l'ubicazione o gli spostamenti di detta persona fisica»".

<sup>6</sup> Giova precisare che, così come riportato all'articolo 22, GDPR, nel caso di profilazione basata unicamente su un trattamento automatizzato e che produca effetti giuridici che lo riguardano o che incidano in modo significativo sulla sua persona, l'interessato ha il diritto di non sottoporsi a tale trattamento che, in tal caso, è vietato effettuare.



1. evitare di porre in essere trattamenti illeciti;
2. incorrere in elevate sanzioni da parte del GDPR<sup>7</sup> dal momento che queste tematiche sono particolarmente attenzionate da parte di tutte le Autorità europee poste a tutela della protezione dei dati personali.

A tal fine, l'azienda che vorrà effettuare attività di profilazione dovrà:

1. fornire all'interessato l'informativa ex articolo 13, GDPR da rilasciare necessariamente prima del trattamento dei dati, quindi, prima di raccogliere le informazioni personali utili ai fini dell'attività di profilazione. Per quanto riguarda il contenuto, non basterà dire che si effettuano attività di profilazione, ma sarà anche necessario spiegarne le modalità e le finalità in modo chiaro, conciso e trasparente;
2. rispettare il principio di minimizzazione dei dati data l'invasività del trattamento. Ove non fosse possibile procedere nel rispetto della minimizzazione dei dati raccolti potrebbe essere suggeribile utilizzare dati aggregati o in forma anonima per effettuare tali trattamenti;
3. richiedere necessariamente il consenso specifico dell'interessato per ogni finalità: non basta una sola richiesta di consenso per il *marketing* se si fa profilazione ma bisogna richiedere un diverso e ulteriore consenso per la profilazione;
4. garantire sempre i diritti degli interessati, nel caso di specie, il diritto di potersi opporre a essere sottoposti alla profilazione. In questo caso prevarrà sempre il diritto dell'interessato e non quello del titolare;
5. effettuare un DPIA ex articolo 35, GDPR descrivendo le modalità e le misure tecniche, organizzative e di sicurezza con cui tali trattamenti vengono svolti, valutando bene quali possano essere concretamente i rischi per i diritti e le libertà degli interessati.

## Consenso

Dal momento che l'unica base giuridica valida per effettuare in modo lecito le attività di *marketing* e profilazione è il consenso<sup>8</sup> di seguito verranno fornite una serie di considerazioni ai fini di poterlo

---

<sup>7</sup> Si veda Provvedimento GDPR dell'8 giugno 2023. Il Garante *privacy* ha sanzionato la Rinascente Spa per aver trattato in modo illecito dati personali di milioni di clienti nell'attività di *marketing* e profilazione mediante l'uso delle carte di fedeltà. L'Autorità è intervenuta a seguito della segnalazione di una cliente che, dopo un alterco con un'addetta dello store, si era vista annullare la *fidelity card* erogata anni addietro e attivarne una nuova, non richiesta, recante, nella parte relativa all'intestazione, dei riferimenti offensivi nei confronti della reclamante. La signora lamentava che, di fatto, per introdurre la nuova intestazione oltraggiosa, era stato effettuato un accesso non richiesto alla scheda cliente. Oltre a tale violazione dei principi di integrità e riservatezza, correttezza e liceità, l'accertamento ispettivo presso la sede della Rinascente, condotto dal Nucleo speciale *privacy* e frodi tecnologiche della G. di F., ha evidenziato altre inosservanze della normativa sulla tutela dei dati personali: nel corso dell'istruttoria è risultato, ad esempio, che nell'informativa relativa alla *fidelity card* non erano stati indicati i tempi di conservazione dei dati per finalità di *marketing* e di profilazione. Inoltre, non veniva indicata l'attività svolta mediante Facebook-Meta, che prevedeva l'inoltro degli indirizzi *email* dei clienti alla società americana. Infine, riguardo all'attività di *e-commerce* presente sul sito *web* della Rinascente, quest'ultima, pur svolgendo un'attività di profilazione ad ampio raggio, non ha mai predisposto la procedura di valutazione d'impatto prevista dal GDPR. (<https://www.garanteprivacy.it/>).

<sup>8</sup> Il consenso è definito dall'articolo 4, GDPR come "*qualsiasi manifestazione di volontà libera, specifica, informata e inequivocabile dell'interessato, con la quale lo stesso manifesta il proprio assenso, mediante dichiarazione o azione positiva inequivocabile, che i dati personali che lo riguardano siano oggetto di trattamento*".

raccogliere e gestire nel migliore dei modi<sup>9</sup>. Preliminarmente è importante sottolineare che un consenso può dirsi validamente espresso<sup>10</sup> solamente se informato<sup>11</sup>, libero<sup>12</sup> e specifico<sup>13</sup>, nonché adeguatamente tracciato e revocabile. È poi necessario notare come, a oggi, il dettato normativo non imponga che il consenso debba essere necessariamente ottenuto in forma scritta anche se tale soluzione appare certamente preferibile in virtù di quanto disposto dall'articolo 7.1, GDPR, ai sensi del quale il titolare deve essere in grado di dimostrare che ha prestato il consenso a uno specifico trattamento<sup>14</sup>. Di base, pertanto, l'unico modo da parte delle società per poter validamente effettuare attività di *marketing* e profilazione nei confronti degli interessati è quello di raccogliere (e tracciare) una manifestazione positiva da parte dell'interessato, che può essere espressa validamente solo in un contesto di trasparenza informativa.

### Caso pratico: come implementare e gestire in modo *compliant* il CRM aziendale

Fatta un po' di chiarezza su come possano declinarsi in vari modi le attività di *marketing* diretto e profilazione e su quale sia il presupposto di liceità per effettuarle (*i.e.* il consenso), potrebbe essere utile affrontare in maniera più dettagliata quali possano essere le corrette modalità di implementazione/manutenzione del CRM aziendale<sup>15</sup> dal momento che oggi sono molto diffusi

<sup>9</sup> "In altri termini il consenso deve essere inquadrato all'interno di una fattispecie complessa, quella del trattamento dei dati personali, alla cui formazione concorrono, oltre al consenso, tutti gli altri elementi che la legge individua a tutela della privacy: i poteri e la vigilanza del Garante, il rispetto dei principi di finalità, correttezza, esattezza della raccolta, i diritti dell'interessato (si veda Rodotà, 1995, 45; D'Agata, in Panetta, 2019, nota 10)" (in L. Bogni, E. Pelino "Codice della Disciplina Privacy" Milano 2024).

<sup>10</sup> Secondo il considerando 32, GDPR: "Il consenso dovrebbe essere espresso mediante un atto positivo inequivocabile con il quale l'interessato manifesta l'intenzione libera, specifica, informata e inequivocabile di accettare il trattamento dei dati personali che lo riguardano, ad esempio mediante dichiarazione scritta, anche attraverso mezzi elettronici, o orale. Ciò potrebbe comprendere la selezione in un'apposita casella in un sito web, la scelta di impostazioni tecniche per servizi della società dell'informazione o qualsiasi altra dichiarazione o qualsiasi altro comportamento che indichi chiaramente in tale contesto che l'interessato accetta il trattamento proposto. Non dovrebbe pertanto configurare consenso il silenzio, l'inattività o la preselezione di caselle. Il consenso dovrebbe applicarsi a tutte le attività di trattamento svolte per la stessa o le stesse finalità. Qualora il trattamento abbia più finalità, il consenso dovrebbe essere prestato per tutte queste. Se il consenso dell'interessato è richiesto attraverso mezzi elettronici, la richiesta deve essere chiara, concisa e non interferire immotivatamente con il servizio per il quale il consenso è espresso".

<sup>11</sup> "Si capisce, dunque, la particolarità del consenso rispetto alle altre condizioni di liceità: in esso l'obbligo di informare l'interessato non costituisce un corollario del trattamento, ma parte integrante del processo di raccolta, influenzandone direttamente la validità. In altri termini, qualora il titolare non fornisca adeguata informativa all'interessato circa il trattamento dei suoi dati sulla base di un obbligo di legge, correrà il rischio di essere sanzionato per tale mancanza, ma il trattamento non risulterà di per sé illecito" (Cfr. L. Bogni, E. Pelino op. cit.).

<sup>12</sup> "In particolare, nel valutare se il consenso possa dirsi dato liberamente, viene in rilievo la regola aurea della sua non negoziabilità: "se l'interessato non ha una scelta reale, si sente obbligato ad acconsentire o subire conseguenze negative se non acconsente, allora il consenso non sarà valido". Per tale ragione, è giocoforza che il consenso "impacchettato" all'interno dell'accettazione di termini e condizioni si presuma come dato non liberamente (Cfr. WP 29, Lg consenso)".

<sup>13</sup> "Il consenso, per potersi dire specifico, dovrà evitare il function creep (con tale vocabolo si intende l'ampliamento graduale dell'uso di una tecnologia o di un sistema oltre lo scopo per il quale era originariamente previsto, specialmente quando questo porta a una potenziale invasione della privacy), risultare granulare (ovvero riferito ad una specifica finalità) e separare chiaramente le informazioni relative al trattamento sulla base del consenso dalle altre" (Cfr. Codice della disciplina privacy, L. Bogni, E. Pelino).

<sup>14</sup> Cfr. L. Bogni, E. Pelino, op. cit..

<sup>15</sup> Per *Customer Relationship Management* ("CRM") si intende un insieme di strumenti, processi e tecnologie che possono essere utilizzare per acquisire, analizzare e gestire le informazioni sui clienti, al fine di migliorare la loro soddisfazione, fidelizzarli e creare valore a lungo termine per l'azienda. In via esemplificativa, i principali obiettivi di un sistema CRM possono essere: tracciare le interazioni cliente-azienda, analizzare i dati dei clienti, organizzare il database dei contatti/clienti, rendere più efficienti i processi di vendita. Di base, il CRM raccogliendo e organizzando i dati relativi alle interazioni tra azienda e clienti, sia che avvengano *online* (pagine del sito visitate, *e-mail* aperte, *social*, *e-commerce*, etc.) sia *offline* (punti vendita, fiere, eventi, etc.) elabora questi dati per offrire un servizio personalizzato e migliorare la gestione delle vendite, del *marketing* e del *customer service*. Esistono diversi tipi di CRM: 1. CRM operativo che semplifica e ottimizza la gestione delle attività di *marketing*, vendita e assistenza clienti automatizzando i processi e tenendo traccia delle interazioni con i clienti; 2. CRM analitico che analizza i dati dei clienti per individuare modelli nel comportamento di acquisto utili per prendere decisioni strategiche di *marketing* e di vendita; 3. CRM collaborativo che facilita la collaborazione tra le diverse funzioni aziendali

strumenti di *marketing automation* che svolgono attività di profilazione utili lato *marketing* e al contempo sensibili lato *privacy*.

Il primo momento del processo consiste nella creazione di un *database* di contatti (generalmente *email* raccolte presso gli interessati) che vengono man mano segmentati in gruppi, secondo le caratteristiche generiche che contraddistinguono ciascun individuo censito. Nel CRM, infatti sono conservati dati fondamentali per l'azienda tra cui:

1. dati di contatto degli interessati (sia consumatori privati, sia referenti commerciali presso le aziende clienti);
2. dati commerciali e di profilazione (tra cui prodotti acquistati, documenti commerciali, abitudini e frequenza di acquisto, settore di appartenenza);
3. dati finanziari (tra cui condizioni di pagamento applicate, informazioni sulla solvibilità finanziaria);
4. dati *marketing* (tra cui indirizzo *IP*, dati del dispositivo e *browser*, dati di navigazione, dati di interazione, tracciatura dei percorsi di acquisto, dati provenienti da campagne *web* e *social*, dati *account social*, dati da campagne di *telemarketing*). In un secondo momento, sulla base dei dati raccolti, sarà possibile classificare ulteriormente l'interessato in base alle interazioni che quest'ultimo effettua con la società.

Grazie a questa profilazione, in seguito, sarà poi possibile inviare messaggi promozionali *One-to-One* e comunicazioni commerciali personalizzate che vengono gestite e inviate direttamente dalla piattaforma scelta per l'implementazione del CRM. Quanto descritto è chiaramente un trattamento automatizzato riconducibile alla profilazione per finalità di *marketing* e, pertanto, sarà necessario trattare i dati contenuti nel CRM in maniera *compliant* eventualmente adottando alcune delle strategie di seguito meglio descritte.

Analizzare e mappare i canali attraverso cui vengono raccolti i dati: spesso accade che il *database* del CRM sia composto da dati che provengono da fonti più diverse (*i.e.* biglietti da visita raccolti in occasione di fiere ed eventi; contatti già presenti nei sistemi aziendali; dati raccolti su siti *web* o pagine *social*; dati acquistati), sarà quindi importante prevedere un campo note in cui dettagliare le modalità con cui sono stati inseriti tali dati e l'origine.

Verificare la sussistenza dei presupposti di liceità del trattamento: per utilizzare i dati conservati nel CRM l'azienda, in qualità di titolare del trattamento, dovrà individuare le basi giuridiche su cui farlo. Nel caso di clienti già acquisiti le basi applicabili possono essere o l'esistenza di un contratto di cui è parte l'interessato i cui dati sono conservati nel CRM o il consenso (purché validamente espresso) per svolgere attività di *marketing* e/o profilazione.

---

condividendo le informazioni all'interno dell'azienda; 4. CRM relazionale che racchiude in sé le funzioni operative, analitiche e collaborative.

Fornire l'informativa ex articolo 13, GDPR: l'informativa è condizione preliminare e necessaria per effettuare qualsiasi trattamento di dati personali e, pertanto, sarà onere del titolare fornire tutte le informazioni e i requisiti minimi rispetto le modalità di trattamento dei dati conservati nel CRM. In ogni caso, è importante considerare che il CRM non riguarda solo clienti ai quali va ovviamente fornita l'informativa. Nel CRM potremmo anche avere dati dei commerciali, dei responsabili e degli operatori *marketing* e *help-desk*. L'informativa, quindi, deve essere redatta e fornita, ancor prima dei clienti, a questi soggetti, indicando bene le finalità e le modalità con cui vengono stabiliti i criteri di una eventuale profilazione automatizzata (tramite un algoritmo).

Verificare i consensi: dal momento in cui le fonti da cui provengono i dati sono diverse è opportuno verificare che:

1. sin dall'origine siano stati validamente raccolti i consensi (tenendo traccia della modalità, della data di raccolta, della verifica rispetto alla messa a disposizione di una informativa adeguata);
2. qualora dovessero essere riscontrati vizi in questo processo sarà necessario, a cura del titolare, procedere con una nuova raccolta del consenso da parte degli interessati.

È importante ricordare che, se in aggiunta alle attività di *marketing* vengono svolte anche attività di profilazione, sarà necessario chiedere un ulteriore consenso, separato da quello commerciale/*marketing*. Infine, in relazione a eventuali liste acquistate da società esterne, non è sempre possibile:

1. tracciare e dimostrare con chiarezza come e quando è stato raccolto sin dall'origine il consenso dell'interessato;
2. verificare che tale consenso riguardi anche la possibilità di trasferire i dati a terzi per finalità di *marketing*.

*Data retention*: il titolare, in ottemperanza ai principi di *privacy by design*, dovrebbe definire i tempi di *data retention* in un lasso di tempo antecedente rispetto la creazione del CRM. Indicativamente, per i dati utilizzati a fini amministrativi e fiscali i tempi di conservazione sono stabiliti per legge (10 anni), mentre, per quanto riguarda la validità dei consensi rilasciati (e sempre fatto salvo il diritto di revoca dell'interessato) in relazione alle attività di:

1. *marketing* è suggeribile conservare i dati non oltre il termine di 24 mesi dalla data del rilascio del consenso;
2. profilazione è suggeribile conservare i dati non oltre il termine di 12 mesi dalla data del rilascio del consenso.

In relazione ai tempi di conservazione di cui ai punti 1 e 2 è opportuno rilevare che, in caso di prodotti per cui vengono effettuate attività di *marketing* e profilazione nei confronti dei clienti con un ciclo di vita molto lungo, come nel settore dei beni di lusso o degli immobili, il periodo di *data retention* può essere prolungato (sempre motivando l'estensione delle tempistiche di conservazione a cura del

titolare e nel rispetto del principio di *accountability*). Naturalmente, decorse tali tempistiche di conservazione il CRM dovrà essere implementato nell'ottica di prevedere meccanismi automatici che siano in grado di procedere alla cancellazione dei dati trascorso il periodo massimo.

Implementare misure tecniche, organizzative e di sicurezza per il CRM ed effettuazione di un *data protection impact assessment* ("DPIA"): sempre in accordo al principio di *accountability*, il titolare dovrà prediligere un fornitore con adeguate misure tecniche e organizzative, con *software* CRM collaudati, con *DB* centralizzati su *server*, meglio ancora se in *cloud* certificati e localizzati nel territorio dell'Unione Europea di modo da innalzare il livello di sicurezza del sistema. Infine, in relazione alle modalità con cui vengono effettivamente svolte le attività di *marketing* e profilazione nei confronti degli interessati i cui dati sono conservati nel CRM (*i.e.* utilizzo o meno sistemi automatizzati, di *IA*, di tecnologie innovative, del requisito della larga scala), qualora il titolare dovesse ravvisare dei rischi per i diritti e le libertà degli interessati dovrà procedere, ai sensi dell'articolo 35, GDPR all'effettuazione di apposita Dpia.

### Conclusioni

Alla luce delle considerazioni svolte, le aziende che vorranno incrementare produttività e vendite in modo mirato a partire dal consapevole sfruttamento dei dati già in loro possesso (che, pertanto, diventeranno un *asset* sempre più strategico), dovranno necessariamente considerare di investire parte delle loro risorse economiche in:

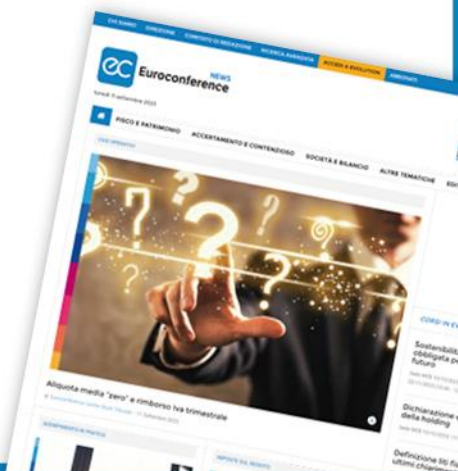
1. soluzioni tecnologiche avanzate e affidabili che tutelino l'infrastruttura informatica aziendale innalzandone il livello di sicurezza e proteggendone i dati ivi conservati sia da attacchi malevoli esterni, sia da possibili malfunzionamenti interni;
2. sistemi di gestione della *privacy* e, in generale, della *compliance* aziendale che mirino, oltre alla corretta implementazione di un adeguato sistema documentale, anche a una puntuale sensibilizzazione di tutto il personale aziendale coinvolto nei processi di vendita e *marketing*.

**L'informazione quotidiana,**  
attenta e completa

**NOTIZIE E APPROFONDIMENTI  
PER I PROFESSIONISTI DI TUTTA ITALIA**

Iscriviti alla mailing list e  
rimani sempre aggiornato

[www.ecnews.it](http://www.ecnews.it)



**Gruppo Euroconference Spa**

Via E. Fermi, 11 - 37135 Verona

**DIRETTORE RESPONSABILE**

Fabio Garrini

**DIREZIONE E COORDINAMENTO SCIENTIFICO**

Marco Bozzola

Giancarlo De Marchi

Fabio Landuzzi

**COMITATO SCIENTIFICO DI REDAZIONE**

Luigi Scappini

Alberto Tartarini

Andrea Soprani

Lorenzo Salvatore

**REDAZIONE**

Milena Martini e Chiara Ridolfi

**SERVIZIO CLIENTI**

Per informazioni sull'abbonamento scrivere a:  
[circolari@euroconference.it](mailto:circolari@euroconference.it)

**SITO INTERNET**

Per informazioni e ordini:

[www.euroconference.it/editoria](http://www.euroconference.it/editoria)

**PERIODICITÀ E DISTRIBUZIONE**

Mensile

Vendita esclusiva per abbonamento

Pubblicazione telematica

**ABBONAMENTO ANNUALE 2024**

Euro 180,00 Iva esclusa

I numeri arretrati sono disponibili nell'area riservata, accessibile tramite le proprie credenziali dal *link*:

[http://www.euroconference.it/area\\_riservata\\_login](http://www.euroconference.it/area_riservata_login).

In caso di smarrimento delle *password* è possibile utilizzare la funzionalità "Hai dimenticato la password?" disponibile nella pagina di login.

Autorizzazione del tribunale di Verona n.1636 del 13 aprile 2005

Iscrizione ROC 13 marzo 2017 n.28049

ISSN: 2039-960X

Per i contenuti di "Bilancio, vigilanza e controlli" Gruppo Euroconference Spa comunica di aver assolto agli obblighi derivanti dalla normativa sul diritto d'autore e sui diritti connessi. La violazione dei diritti dei titolari del diritto d'autore e dei diritti connessi comporta l'applicazione delle sanzioni previste dal capo III del titolo III della legge 22.04.1941 n.633 e succ. mod.

Tutti i contenuti presenti sul nostro sito *web* e nel materiale scientifico edito da Gruppo Euroconference Spa sono soggetti a *copyright*. Qualsiasi riproduzione e divulgazione e/o utilizzo anche parziale, non autorizzato espressamente da Gruppo Euroconference Spa è vietato. La violazione sarà perseguita a norma di legge. Gli autori e l'editore declinano ogni responsabilità per eventuali errori e/o inesattezze relative all'elaborazione dei contenuti presenti nelle riviste e testi editi e/o nel materiale pubblicato nelle dispense. Gli autori, pur garantendo la massima affidabilità dell'opera, non rispondono di danni derivanti dall'uso dei dati e delle notizie ivi contenute. L'editore non risponde di eventuali danni causati da involontari refusi o errori di stampa.