



ADEGUATI ASSETTI

Adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili – Facciamo il punto

MARCO CODOGNO

Ordine di Padova

L'entrata in vigore del Dlgs n. 14 del 12 gennaio 2019, a tutti noto come Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di seguito anche CCII, seppur con i vari differimenti introdotti nel tempo, porta con sé importanti novità.

L'operatività definitiva della norma decorre dal 15 luglio 2022, a seguito delle modificazioni introdotte dal Dlgs n. 83 del 17 giugno 2022 che recepisce a sua volta la Direttiva (UE) 2019/1023 sulla ristrutturazione e sull'insolvenza, c.d. Direttiva Insolvency.

Partiamo dal novellato articolo 3 del CCII "Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa". Al primo comma troviamo un obbligo preciso, che impone all'imprenditore di "adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte".

Risulta evidente dalla lettura della norma in parola, che si richiede l'adozione di un comportamento proattivo, con particolare attenzione al futuro, nell'ottica ormai diffusa, della prevenzione, adottando un approccio "forward looking". Si affianca dunque al controllo ex post il controllo preventivo o ex ante al fine di non trovarsi impreparati ad un momento di crisi, che come sappiamo, nel tenore della riforma viene visto come un evento fisiologico della vita dell'impresa e non come un evento per forza che porti alla liquidazione della stessa.

Il secondo comma recita "L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative".

Oltre all'obbligo della vigilanza prospettica, si pone un obbligo di istituzione specifico, ossia quello relativo agli adeguati assetti, rimandando all'articolo 2086; quest'ultimo articolo, modificato dal Dlgs n. 14/2019 art. 375, risulta essere operativo dal 16 marzo 2019.

Nello specifico il secondo comma dell'articolo in analisi recita "L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale".

Dalla lettura emerge quanto segue; il soggetto a cui fa capo la norma è l'imprenditore, in qualunque forma societaria operi; che si tratti di un'impresa collettiva, di una società di capitali, o di una ditta individuale cambieranno le tipologie di misure adottare ma non la loro introduzione o meno, in altre parole, che tua sia piccolo o grande devi monitorarti di continuo e dotarti di strumenti adeguati.

È doveroso fare una precisazione relativamente alle aziende dotate di un organo di amministrazione collegiale; in tale circostanza vi sarà una ripartizione delle competenze, tra gli organi delegati che assistono che gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili siano idonei a dimensioni e natura dell'impresa. Gli stessi organi riferiscono poi al consiglio di amministrazione e, ove presente, al Collegio Sindacale con periodicità stabilita dallo statuto e comunque non inferiore a sei mesi.

Il CDA valuta l'adeguatezza degli assetti, mentre al Collegio Sindacale spetta il dovere di vigilanza sull'adeguatezza e sul concreto funzionamento dell'assetto.

In tal senso si vedano gli artt. 2381 e 2403 del Codice Civile.

Nelle aziende di minori dimensioni, dove ad esempio vi sia un solo socio ed un solo amministratore, si pone un problema, non risolto, di competenze tra controllato e controllore, si ritiene che in questi casi la competenza spetti

all'amministratore.

Secondo aspetto, nella norma si parla di assetti adeguati, ma adeguatezza rispetto a che cosa? Rispetto alla natura ed alle dimensioni dell'impresa, e quindi strumenti, processi, procedure che garantiscano il rispetto delle norme non tanto per obbligo di legge ma per la sopravvivenza dell'azienda nel suo ambiente competitivo.

Questa valutazione da fare in via preventiva può essere, nelle imprese di minori dimensioni, un momento molto importante per sviluppare cultura aziendale, ed accrescere la formazione di tutti i collaboratori. Se le aziende più strutturate normalmente, dispongono nel concreto, di sistemi di controllo e pianificazione, redazione di budgeting e piani pluriennali e di valutazione dei rischi, quelle di minori dimensioni adottano strumenti meno raffinati e meno formalizzati; in tale contesto risulta essere un ottimo esercizio l'implementazione di sistemi formalizzati e più aderenti alle necessità di analisi dei dati e programmazione futura.

Oltre quanto sopra si deve considerare, oltre all'aspetto dimensionale, anche la natura dell'attività svolta; ecco allora che possiamo affermare senza indugio che non esistono schemi pre-costituiti; è invece necessario calarsi nell'operatività quotidiana individuando le criticità ma anche i fattori



di successo per creare un sistema ad hoc che svolga il suo ruolo in modo efficace ed efficiente.

Il successivo comma 3 pone in relazione l'istituzione degli adeguati assetti con la prevenzione della crisi d'impresa, stabilendo che le misure dei primi due commi devono consentire:

“a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;

b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

Seppure la norma sia carente in quanto non fornisce un parametro per la valutazione dell'adeguatezza dell'assetto, a parere di chi scrive, i tre punti del comma 3 sono particolarmente utili per l'operatività di chi si approccia alla materia e consentono di avere un metro di valutazione sull'efficacia dello stesso adeguato assetto. Infatti, l'istituzione degli adeguati assetti non deve essere una mera formalità, non è consentito fermarsi alla semplice formalizzazione di alcuni processi o procedure che non trovano applicazione e restano pertanto appannaggio di chi le ha scritte, se così fosse non riusciremmo ed individuare gli squilibri economico-finanziari e patrimoniali. Per fare questo dobbiamo adottare degli strumenti sia quantitativi che qualitativi, che forniscano informazioni utili per la lettura delle performance aziendali, e indirizzino le scelte di imprenditori e management. Parliamo in concreto, di redazione di uno o più piani almeno triennali, redazione e mantenimento di un sistema di budgeting, sia economico che finanziario, con le relative analisi degli scostamenti; sistemi di controllo di gestione e pianificazione finanziaria che permettano di monitorare l'andamento dei flussi di cassa,

questo solo a titolo esemplificativo, ricordando che non esiste un modello valido a prescindere per qualsiasi impresa, ma che ogni adattamento si rende necessario in relazione alla natura ed alle dimensioni dell'impresa stessa. Il successivo comma 4 stabilisce che “Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:

a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;

b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;

c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;

d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1”.

Si tratta di parametri di natura quantitativa che riportiamo per completezza di informazione ma che non esauriscono quelli che possono essere definiti campanelli di allarme per la rilevazione di uno stato di sofferenza, in quali devono essere individuati in modo diverso in relazione alla tipologia di azienda analizzata.

Si potrebbe concludere che siamo di fronte all'ennesimo obbligo normativo che non ci dice chiaramente cosa fare da un lato ma ci condanna se non lo facciamo, a parere di chi scrive potrebbe invece essere una sfida da cogliere per sviluppare competenze per imprenditori e manager, per creare quella cultura d'impresa di cui tanto si parla ma che in molti casi manca; si tratta di investire e non di spendere, e se il messaggio che passa fosse questo avremmo fatto un importante passo avanti.