



Pillole di ADEGUATI ASSETTI

Marco Giannini

Commercialista e Revisore Legale

Partner di 
QASERP MI
IMPRESAQ



GLI ADEGUATI ASSETTI

Uno strumento al servizio della riaffermazione
delle imprese italiane nel mercato globale

La nuova definizione di crisi

Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza fornisce una nuova definizione di crisi
(art. 2, c.1, lett. a)

«crisi»: *lo stato di **squilibrio** economico-finanziario **che rende probabile** l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come **inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici** a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate*

La nuova definizione di crisi

Con il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza si assiste
al passaggio *da una logica di rilevazione ex post*
dello stato di crisi
ad altra di tipo *ex ante*:

Approccio preventivo alla gestione

I nuovi obblighi organizzativi

Art. 2086 c.c. Gestione dell'impresa.

Vigente fino al: 15-03-2019

Testo precedente

Direzione e gerarchia nell'impresa

L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

Testo modificato

Vigente dal: 16/03/2019

Gestione dell'impresa

1. L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.
2. 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.

I nuovi obblighi organizzativi

Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza introduce il **co. 2 dell'art. 2086 c.c.**:

*“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”*

I nuovi obblighi

Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza introduce il **co. 6 dell'art. 2475 c.c.** che prescrive per le Srl l'applicazione dell'**art. 2381 c.c.**, contenente le **regole sul funzionamento dell'organo di gestione**, con previsione che il **consiglio di amministrazione**:

- **può delegare proprie attribuzioni** ad alcuni suoi componenti, stabilendone i relativi limiti (c.2, c.3);
- **valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile** della società (c.3);
- **esamina i piani strategici, industriali e finanziari aziendali, quando elaborati** (c.3).

I nuovi obblighi

Il **principio di adeguatezza** non rappresenta una novità.

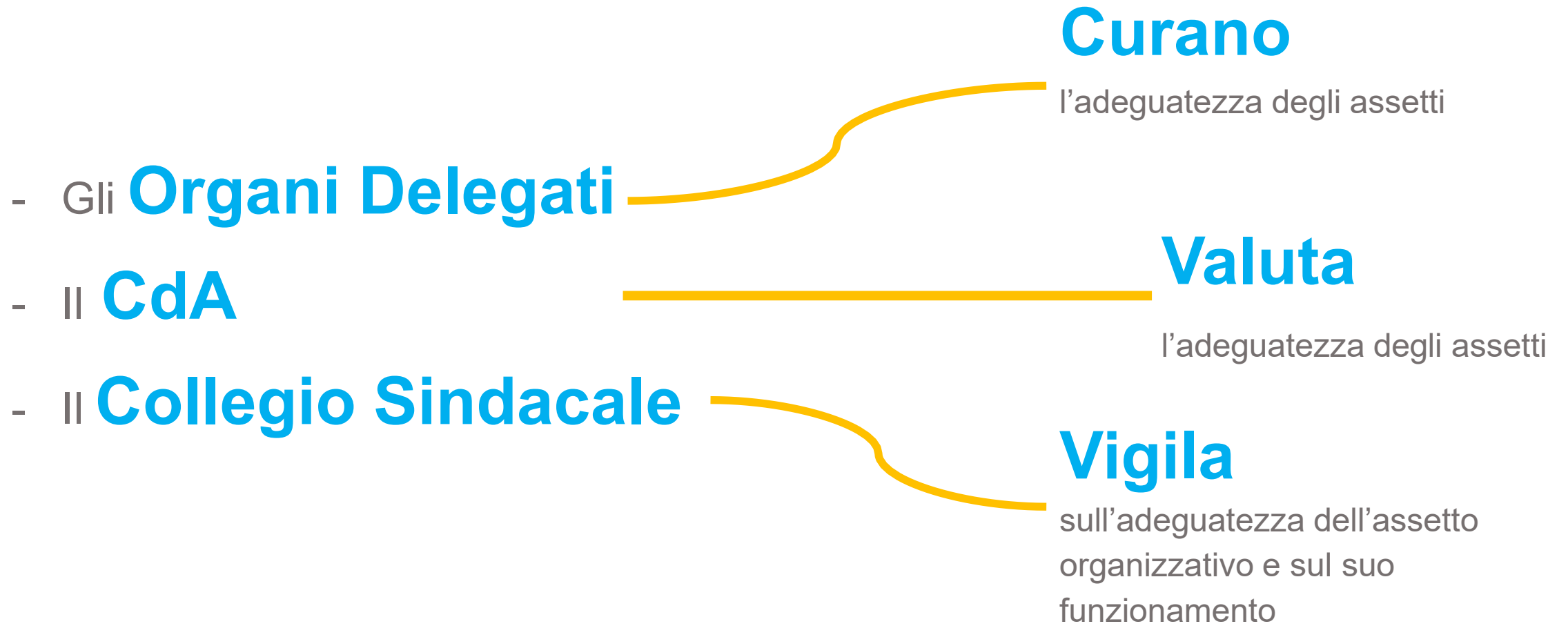
Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza lo pone, però, in una nuova prospettiva:

- **la tempestiva rilevazione della crisi**
- **Il tempestivo intervento per la sua risoluzione**
- **l'applicazione a tutte le società**, sia di persone che di capitali

Quali sono i soggetti coinvolti?

Assetto organizzativo, amministrativo e contabile...

..adeguato



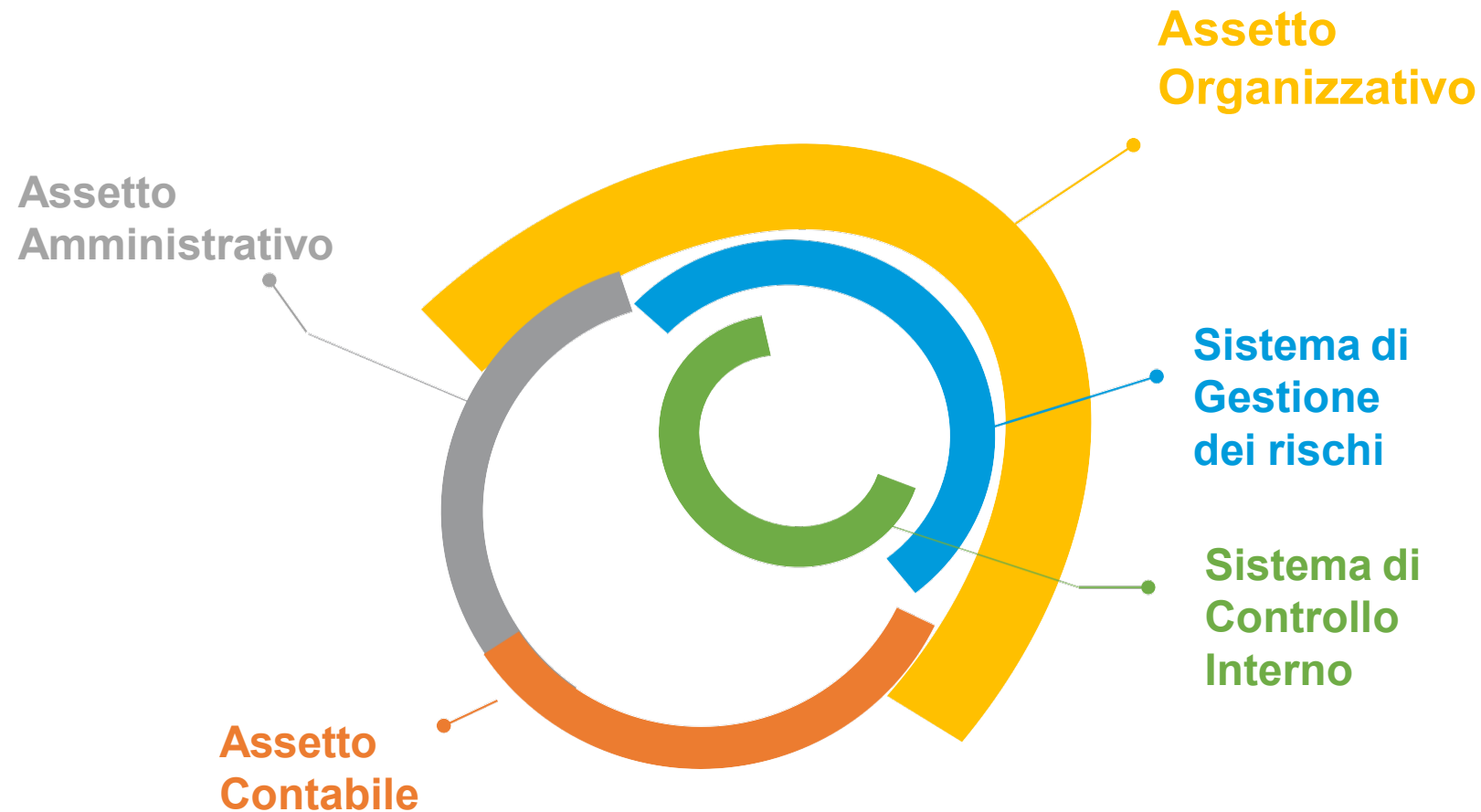
Assetto organizzativo, amministrativo e contabile..

..adeguato

L'Organo Amministrativo delle società deve valutare costantemente lo stato di salute dell'impresa e verificare periodicamente:

- Se l'assetto organizzativo dell'impresa sia adeguato
- Se sussista l'equilibrio-finanziario
- Quale sia il prevedibile andamento della gestione (continuità aziendale)

Assetto organizzativo, amministrativo contabile adeguato



In cosa consistono
gli assetti
organizzativi,
amministrativi
e contabili?

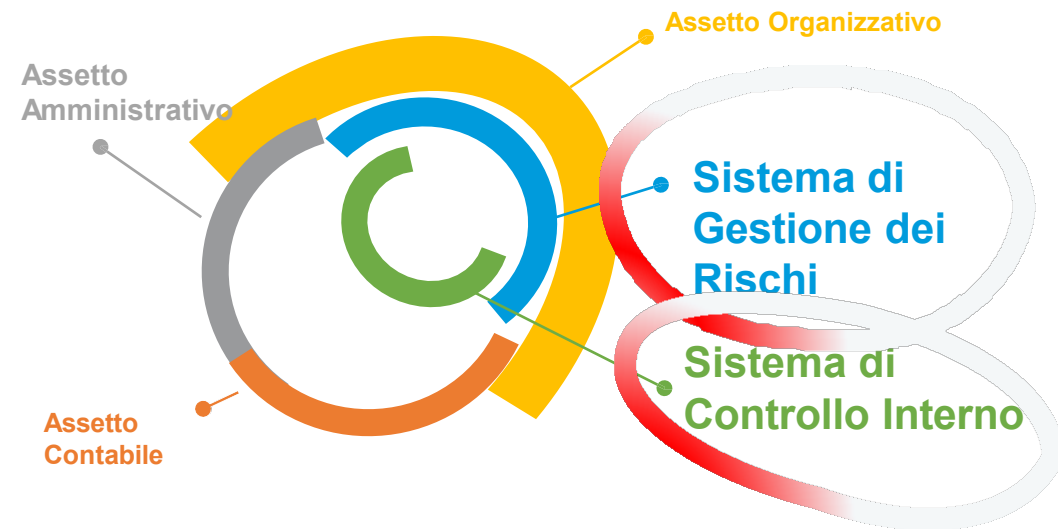
Assetto Organizzativo

- Il sistema di **funzionigramma** e di **organigramma** e, in particolare, il complesso delle direttive e delle **procedure** stabilite per garantire che il processo decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità
- Il complesso procedurale di **controllo**





L'insieme delle **regole**,
delle **procedure** e
delle **strutture**
organizzative volte
a consentire
l'**identificazione**,
la **misurazione**,
la **gestione** e il
monitoraggio dei
principali rischi.



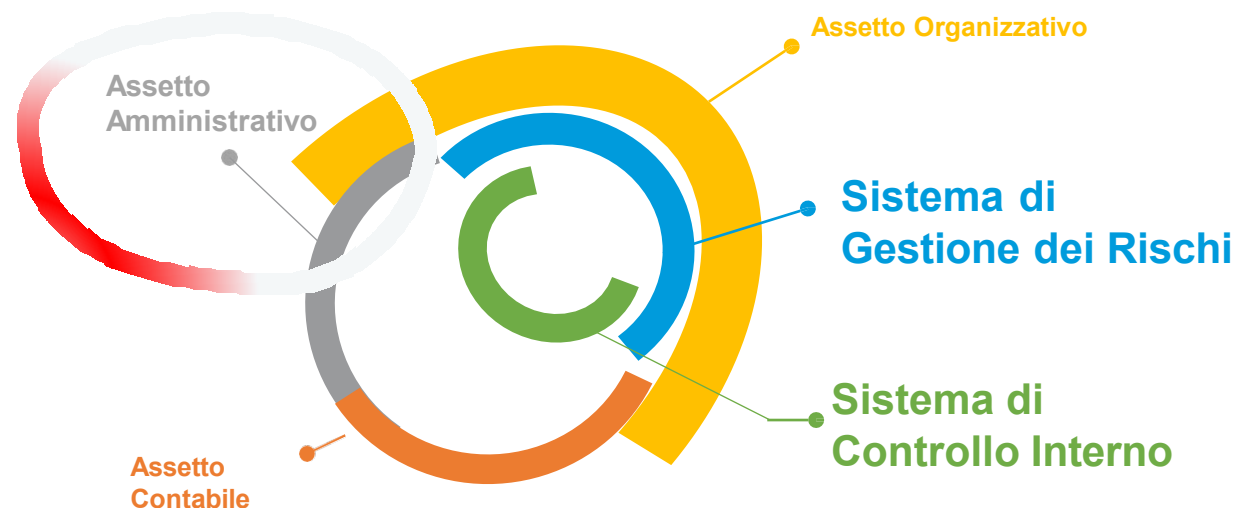
L'insieme delle **direttive**,
delle **procedure** e delle
prassi operative
dirette a garantire
la **completezza**,
la **correttezza** e
la **tempestività**
di un'informativa societaria
attendibile, in accordo con
i principi contabili adottati
dall'impresa



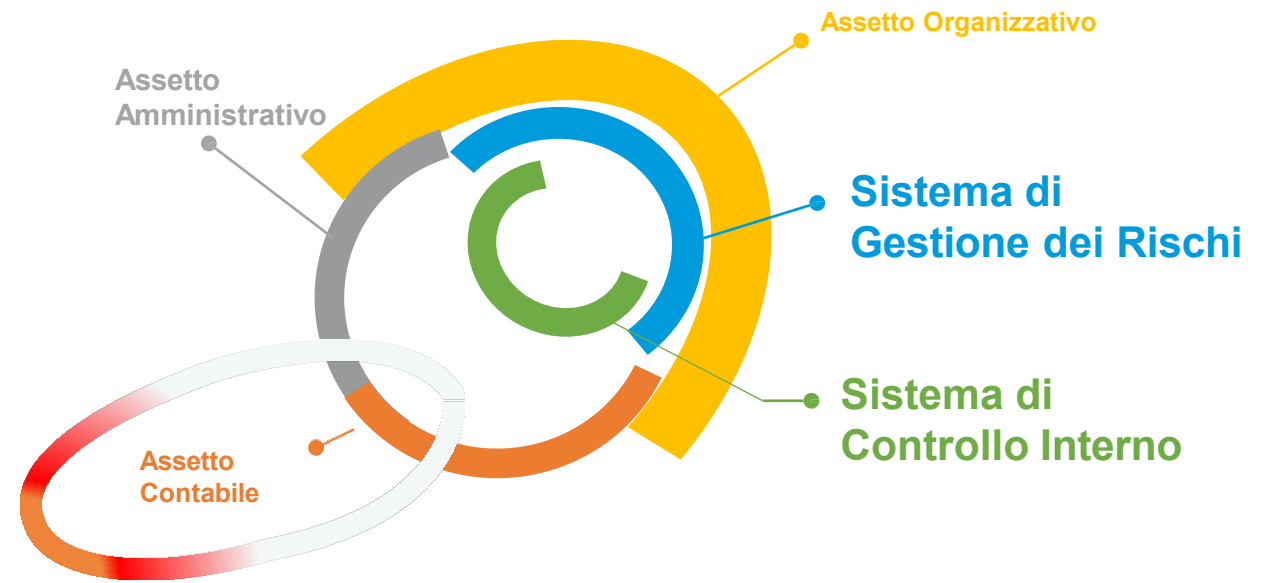


Assetto amministrativo

L'assetto amministrativo è riferibile ad una **dimensione dinamico-funzionale** dell'organizzazione, intendendosi per tale l'insieme delle **procedure e** dei **processi** atti ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi



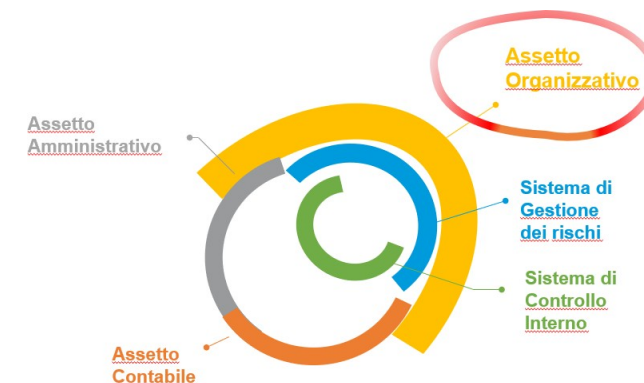
Parte degli assetti amministrativi orientati ad una **corretta traduzione contabile** dei fatti di gestione, sia ai fini di **programmazione**, sia ai fini di **consuntivazione** per la gestione e la comunicazione all'esterno dell'impresa



**Quando gli assetti
organizzativi, amministrativi e
contabili sono adeguati?**

Assetto Organizzativo

... quando presenta una **struttura compatibile** alle **dimensioni** della società, nonché alla **natura** e alle **modalità** di perseguimento dell'oggetto sociale, nonché alla **rilevazione tempestiva** degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale e possa quindi consentire, agli amministratori preposti, una **sollecita adozione** delle misure più idonee alla sua rilevazione e alla sua composizione ...



Assetto Organizzativo

... in sintesi, quando sono presenti i seguenti **requisiti**:

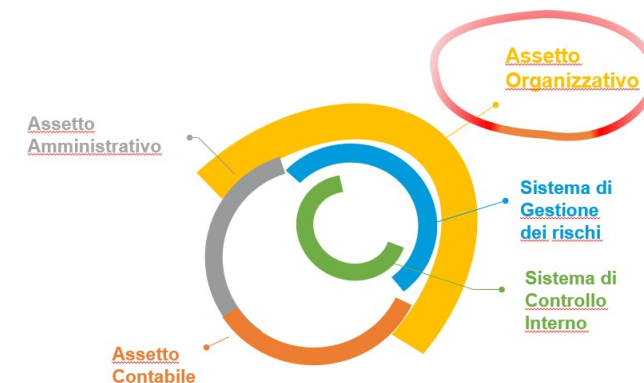
1. **Organizzazione gerarchica**
2. Presenza di **Organigramma** aziendale con chiara definizione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità
3. Esercizio dell'**attività decisionale e direttiva** della società da parte dell'amministratore delegato nonché dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri

...



...

4. **Sussistenza di procedure** che assicurano l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei **flussi informativi** anche con riferimento alle società controllate
5. Esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata professionalità e competenza a svolgere le **funzioni assegnate**
6. Presenza di direttive e di procedure aziendali, loro **aggiornamento periodico** ed effettiva diffusione



Il sistema amministrativo-contabile risulta adeguato se permette:

- La completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione
- La produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale
- La produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio di esercizio



Quindi..
cosa è necessario fare?

Assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato

L'azienda deve essere organizzata in modo da:

1. **Identificare** gli obiettivi, i programmi, le politiche e gli standard di prestazione
2. **Definire** le responsabilità e **attribuire** i poteri
3. Favorire la **comunicazione interna** sulle responsabilità, le gerarchie, le dipendenze, i rapporti
4. Istituire un sistema di comunicazione che favorisca il **confronto dei risultati** effettivi con le previsioni e **l'analisi degli scostamenti**
5. Aggiornare periodicamente le **procedure interne**

Assetto organizzativo, amministrativo e contabile **adeguato**

... in estrema sintesi (qualche highlight) su:

1. Assetto organizzativo
2. Sistema di gestione dei rischi
3. Controllo interno
4. Assetto Amministrativo
5. Assetto Contabile

Cosa fare ...Assetto organizzativo

Organigramma aziendale con identificazione:

- delle funzioni
- dei compiti
- delle linee di responsabilità

Esercizio dell'attività decisionale e direttiva da parte:

- dell'amministratore Delegato
- degli altri soggetti ai quali sono attribuiti di poteri

Presenza di procedure che assicurino:

- l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi
- l'efficienza e l'efficacia del sistema di controllo
- la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi
- la presenza di personale con adeguata professionalità e competenza a svolgere i compiti assegnati

Presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento e diffusione

Cosa fare .. Sistema di gestione dei rischi

Campo di applicazione, contesto e criteri

Valutazione del rischio (*Risk assessment*)

- Identificazione del rischio
- Analisi e risposte al rischio
- Misurazione del rischio
- Probabilità di accadimento

Trattamento del rischio

Comunicazione del rischio

Monitoraggio e riesame del rischio

Registrazione e reporting

Cosa fare .. Controllo Interno

Implementazione e applicazione del sistema dei controlli nei vari ambiti:

- **Governance**
- **Sistema di autoregolamentazione** (codice etico, manuali, ecc.)
- **Informazione e comunicazione** (es. sistemi contabili e gestionali, sistemi informativi, ecc.)
- **Formazione al personale**
- **Risorse Umane** (mappa competenze, sistema di valutazione delle competenze, ecc.)
- **Controllo** (elenco principi applicati, rappresentazione dei controlli nelle matrici dei rischi, ecc.)
- **Segnalazioni** (sistema di segnalazione delle violazioni)
- **Risposta alle violazioni**

Cosa fare .. Assetto Amministrativo

Sistema di Pianificazione Programmazione e Controllo

- **Piano industriale:** pianificazione strategica di medio/lungo periodo
- **Budget e Forecast:** programmazione di breve periodo tra cui *Budget* operativi, finanziari (di tesoreria e rendiconto finanziario) con definizione del DSCR, patrimoniali e degli investimenti
- **Reporting periodico** di controllo, con riferimento a:
 - Struttura e Contenuto in relazione a specifiche responsabilità manageriali
 - Forma del reporting (*Tableau de Bord*, *Balanced Scorecard*)
 - Frequenza dell'elaborazione e tempestività della presentazione (mese, trimestre, semestre, ecc.)
 - Confronto tra risultati effettivi e programmati e analisi degli scostamenti
 - Valutazione dei risultati
- **What if analysis e Contingency Plan:** analisi di scenario, anche in contesto di emergenza e crisi (*stress-test*)

Cosa fare .. Assetto Contabile

- **Manuale delle Procedure Contabili**
conosciuto dai vari uffici operativi e dall'ufficio contabilità
- **Piano dei conti** corredato di dettagliate istruzioni sul contenuto di ciascun sottoconto
- Conoscenza dei **Principi contabili di riferimento** (nazionali, internazionali, di gruppo, ecc.)
- **Registrazioni contabili** effettuate in modo completo, corretto e tempestivo
- **Servizio EDP** regolamentato e aggiornato per garantire l'affidabilità e la sicurezza dei dati

Quali sono le responsabilità degli amministratori?

Assetto organizzativo, amministrativo e contabile **adeguato**

A carico degli amministratori è attribuita
la responsabilità della **discrezionalità**
nella **valutazione dell'adeguatezza**
degli assetti e del suo **futuro monitoraggio**

Assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato

«può configurarsi una responsabilità dell'amministratore che, o per inadeguatezza dell'assetto contabile ed organizzativo dell'impresa o per la mancata adozione di provvedimenti prescritti dalla legge in presenza di determinati presupposti, abbia tenuto un comportamento non coerente con il manifestarsi dei sintomi di crisi ed abbia così concorso ad aggravare il danno»

Renato Rordorf

Mancata adozione di adeguati assetti organizzativi

Responsabilità degli amministratori

Sull'obbligo di dotarsi di assetti adeguati. Una prima applicazione

Il Tribunale di Milano, ritenendo che gli obblighi previsti dall'art. 2086, comma 2, c.c. specifichino profili fondamentali della governance delle società e degli enti collettivi, ha affermato che la loro violazione è qualificabile come una grave irregolarità nella gestione ai sensi dell'art. 2409, c.c.

1. La decisione

Nell'ambito di un procedimento ex art. 2409, c.c. il Tribunale di Milano, con una pronuncia del 18 ottobre 2019, ha accolto la richiesta di revoca dell'organo amministrativo e di nomina di un amministratore giudiziario, fondando la propria decisione sul portato del comma 2 dell'art. 2086, c.c., recentemente introdotto dal d.lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, recante il Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza. Nello specifico, i giudici milanesi, ritenendo che gli obblighi previsti dall'art. 2086, comma 2, c.c. individuino profili fondamentali della governance delle società e degli enti collettivi, hanno affermato che la loro violazione è qualificabile come una grave irregolarità nella gestione ai sensi dell'art. 2409, c.c.

2. Il quadro normativo di riferimento

Come accennato, il Tribunale di Milano, ai fini della decisione in commento, ha fatto riferimento all'art. 2086, comma 2, c.c. In estrema sintesi, con riferimento a tale disposizione è possibile individuare tre diversi nuclei di obblighi. Anzitutto, viene esplicitato l'obbligo a carico dell'imprenditore, societario o collettivo, di istituire assetti adeguati; secondariamente, viene specificato che tale obbligo è funzionale, tra gli altri obiettivi, anche alla rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale [\[4\]](#); da ultimo, viene statuito l'obbligo di attivazione «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.

Mancata adozione di adeguati assetti organizzativi

Responsabilità degli amministratori

Altre e più recenti applicazioni

La **Sentenza del Tribunale delle Imprese di Roma del 8 aprile 2020**, già oggetto dello studio 7/2020 da Assonime, in sede cautelare, affronta il tema della **responsabilità dell'amministratore** di società anche per un profilo inerente **l'adeguatezza degli assetti organizzativi** adottati nell'impresa in attuazione di quanto prescritto sia dall'art. 2381 terzo comma e soprattutto dell'art. 2086 secondo comma.

Il Tribunale delle Imprese di Roma pur rilevando un profilo di responsabilità in capo all'amministratore citato in giudizio, prende **posizione favorevole all'applicazione di Business Judgment Rule** anche ai fini della non sindacabilità delle scelte operate dagli amministratori in merito alla **definizione degli assetti organizzativi** dell'impresa, **laddove questi risultino conformi a criteri di legittimità e di ragionevolezza**.

La **Corte di Cassazione con l'Ordinanza nr. 20389 del 28 settembre 2020**, rispetto ad un caso in cui la società ricorrente invocava la forza maggiore, dovuta ad una crisi di liquidità legata alla congiuntura economica, quale causa del suo inadempimento per il pagamento delle imposte ricorda che, affinché, ci sia forza maggiore debbono esistere due elementi.

Un elemento oggettivo, relativo a circostanze anomale ed estranee all'impresa; **ed un elemento soggettivo, costituito dall'obbligo per l'azienda di premunirsi contro le conseguenze dell'evento anormale, adottando misure appropriate**.

Ossia se l'azienda non è adeguata non può invocare nessuna causa di forza maggiore, poiché qualora lo fosse stata sarebbe stata in grado di prevenire le circostanze anomale.

Fonti bibliografiche e sitografiche

D.Lgs 14/2019 Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza

CNDCEC – Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate – Versione del 12 gennaio 2021 con le disposizioni introdotte dalla legge 30 dicembre 2020 n. 178

Borsa italiana – Codice di autodisciplina, Comitato per la governance aziendale, Luglio 2018

G. Bianchi, *Il contenuto. Una visione d'insieme*, in *Assetti adeguati e modelli organizzativi* (opera diretta da M. Irrera), Zanichelli Editore, Bologna, 2020

P. Riva, A. Roda, *Organi di amministrazione e controllo*, in *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa* (a cura di A. Panizza), Wolters Kluwer, Milano, 2020

F. Bassi, *Assetto Organizzativo*, in *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa* (a cura di A. Panizza), Wolters Kluwer, Milano, 2020

F. Bassi, *Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi*, in *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa* (a cura di A. Panizza), Wolters Kluwer, Milano, 2020

A. Panizza, *Assetto Amministrativo*, in *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa* (a cura di A. Panizza), Wolters Kluwer, Milano, 2020

G. Acciaro, P. Camanzi, A. Quagli, *Assetto Contabile*, in *Crisi e adeguati assetti per la gestione d'impresa* (a cura di A. Panizza), Wolters Kluwer, Milano, 2020

www.nuovodirittodellesocietà.it



GRAZIE!

Marco Giannini

Marco@QaserPMI.it

[335318118](tel:335318118)