

L'adeguatezza degli assetti alla luce del Codice della crisi d'impresa: Adeguati assetti e art.2086, 2^a co. C.C.

Dott. Paolo Venero - ODCEC TORINO & Fondazione Piccatti – Milanese



i Webinar
by Directio

**WEBINAR > L'adeguatezza degli assetti alla luce del Codice della crisi d'impresa:
Adeguati assetti e art.2086, 2^a co. C.C.**

A cura dell'ODCEC di Torino

22 ottobre 2020

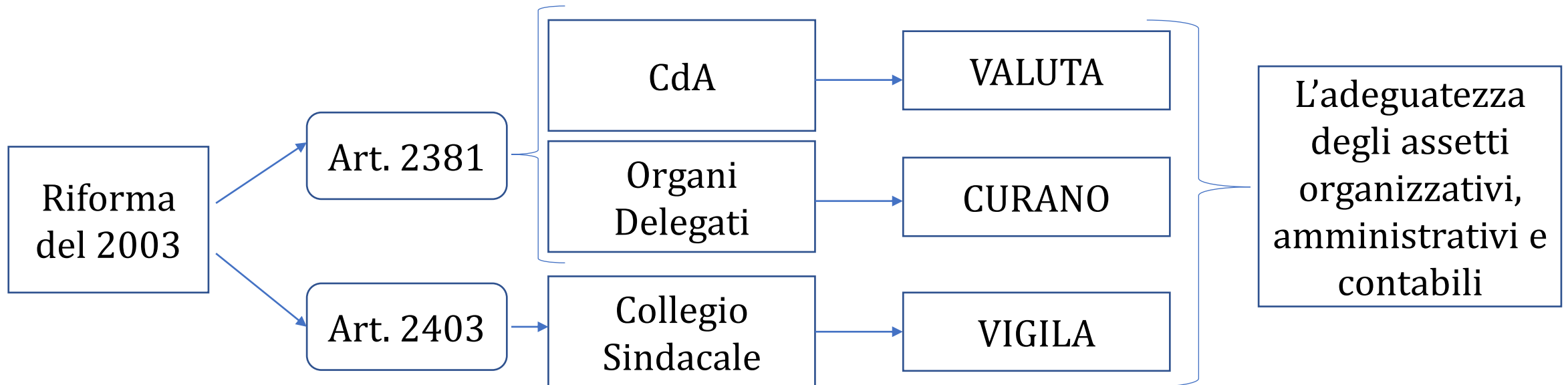
Indice

- 1. Riferimenti normativi e loro evoluzione**
- 2. Le 3 tipologie di assetti**
- 3. Articolazione del sistema dei controlli interni**
- 4. Adeguati assetti e PMI**
- 5. La costruzione di un assetto organizzativo-amministrativo- contabile adeguato**

1. Riferimenti normativi e loro evoluzione

▪ Riferimenti normativi in tema di adeguati assetti sino al febbraio 2019

Come più volte illustrato, la Riforma del diritto societario del 2003 ha introdotto attraverso gli artt. 2381 e 2403 il tema degli adeguati assetti. In sintesi:



1. Riferimenti normativi e loro evoluzione

- **L'Ulteriore sviluppo normativo: la Riforma del 2019**

Nel febbraio 2019, il legislatore ha introdotto un ulteriore elemento di novità in tema di assetti organizzativi, amministrativi e contabili attraverso il D.Lgs 14/2019 in tema di crisi di impresa e dell'insolvenza, il quale (in particolare) ha apportato delle modifiche agli artt. 2086 e 2475 del codice civile.



1. Riferimenti normativi e loro evoluzione

(segue) L'Ulteriore sviluppo normativo: la Riforma del 2019



il tema degli adeguati assetti rappresenta il link fra la Riforma societaria del 2003 e quella introdotta con il D.Lgs 14/2019

che ha apportato significative novità in tema di gestione, vigilanza e controllo delle imprese, richiedendo alle stesse l'effettuazione di un controllo preventivo finalizzato all'emersione precoce dello stato di crisi e ad una sua composizione assistita in un'ottica di conservazione dei valori aziendali.

1. Riferimenti normativi e loro evoluzione

▪ I novellati artt. 2086 e 2475

Si tratta di una svolta culturale che allarga il perimetro del *risk approach* in termini di capacità di apprezzamento del rischio, per una razionale prevenzione e gestione dello stesso, attraverso percorsi predeterminati e codificati.

Modifiche apportate dal D.Lgs 14/2019:

- Introduzione comma 2 all'art 2086 «Gestione dell'impresa» (dell'impresa in generale)
- Sostituzione comma 1 all'art 2475 «Amministrazione della Società» (S.r.l.)
- Introduzione comma 6 all'art 2475 «Amministrazione della Società» (S.r.l.)

1. Riferimenti normativi e loro evoluzione

- **Art. 2086 c.c. 2^a comma**

«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».

1. Riferimenti normativi e loro evoluzione

▪ Art. 2086 c.c., 2^a comma – gli elementi di novità introdotti

«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».

esplicita imposizione di istituzione di assetti adeguati

Estensione dei soggetti interessati (non più solo la s.p.a – art 2381)

Richiamo alla «natura» e «dimensione» dell'impresa affinché l'assetto sia adeguato come nell'art 2381 c.c.

richiamo indiretto alla funzione fisiologica (prima ancora che patologica) delle *best practices* riferite al governo delle aziende (oggi elevate a rango di norma di legge)

1. Riferimenti normativi e loro evoluzione

- **Art. 2475 c.c. 1[^] e 6[^] comma**

1[^] comma: «La gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale. Salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo, l'amministrazione della società e' affidata a uno o piu' soci nominati con decisione dei soci presa ai sensi dell'articolo 2479»

6[^] comma: «Si applica, **in quanto compatibile**, l'articolo 2381»

1. Riferimenti normativi e loro evoluzione

- **Il link fra Riforma 2003 e quella del 2019**

Dunque possiamo trarre una prima indicazione:



Se per l'Organo amministrativo l'asse portante della correttezza gestoria è rappresentato dall'adeguatezza degli assetti organizzativi, la sua verifica è l'elemento centrale del sistema dei controlli societari.

1. Riferimenti normativi e loro evoluzione

- **(segue) Il link fra Riforma 2003 e quella del 2019**

Qui si innesta l'elemento di continuità fra l'assurgere delle regole della *best practice* aziendale – *going concern* – a norme di diritto comune (secondo i già citati artt. 2381 c.c. e 2403 c.c.) introdotto dalla citata riforma del 2003, con la riforma della crisi d'impresa introdotta dall'art. 2086, comma 2, c.c.



che ha introdotto, in particolare, la funzione prognostica degli adeguati assetti come dovere degli amministratori **ANCHE** in funzione di prevenire e gestire la crisi sin dai suoi elementi prodromici (cd *early warning*) introdotta dall'art. 2086, comma 2, c.c.

1. Riferimenti normativi e loro evoluzione

- **Le novità del D.Lgs 14/2019: gli impatti sulle imprese**

Gli Organi amministrativi, nell'istituire gli adeguati assetti, dovranno quindi considerare non solo i rischi tradizionali/economici e a quelli penali ma anche a quelli connessi all'emersione dello stato di crisi e di insolvenza.



In tal senso le società che hanno investito/intendono investire nella gestione del rischio e su una conduzione *forward-looking* hanno implementato/dovranno implementare la propria organizzazione amministrativo-contabile mediante il controllo di gestione, anche attraverso l'integrazione dei processi di pianificazione e sistemi integrati dei rischi di impresa.

2. Le 3 tipologie di assetti

▪ Le tre tipologie di assetti

Gli assetti di cui il legislatore impone l'adeguatezza, sono sinteticamente di tre tipi:

- organizzativo, ovvero un organigramma e relativo funzionigramma che definisca funzioni, poteri e deleghe di firma;
- amministrativo, ovvero l'insieme delle procedure dirette a garantire l'ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano;
- contabile, che si riferisce al sistema di rilevazione dei fatti di gestione (in questo ambito è rilevante l'affidabilità dei dati trattati (c.d. data quality)).

2. Le 3 tipologie di assetti

Gli assetti organizzativi in concreto > Rif. Norma 3.4

La struttura organizzativa può essere ritenuta adeguata quando:

- è in grado di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali;
 - permette la chiara indicazione dei principali fattori di rischio aziendale e ne consente il costante monitoraggio e la corretta gestione;
 - si sia tenuto conto delle dimensioni della società e dalla natura dello scopo sociale;
 - sia stato redatto l'organigramma aziendale con evidenziate le aree di responsabilità;
- la direzione della gestione sia concretamente esercitata dagli amministratori;
 - sia stato redatto il funzionigramma ed esista una chiara documentazione riportante le direttive e le procedure aziendali e ne sia stata data opportuna divulgazione;
 - il personale sia dotato di adeguata competenza per svolgere le mansioni affidate.

2. Le 3 tipologie di assetti

I presupposti per l'adeguatezza degli assetti amministrativo - contabili >Rif. norma 3.4

Sono elementi «presupposto» per l'adeguatezza degli assetti amministrativo - contabili, indicativamente i seguenti:

- regolare tenuta della contabilità sociale (comporta l'effettivo rispetto delle disposizioni normative in materia civilistica e fiscale con riferimento alle modalità e soprattutto ai tempi di contabilizzazione nelle scritture contabili);
- corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili (implica che l'accadimento del fatto di gestione sia rilevato nelle scritture contabili in

conformità al quadro normativo sull'informazione finanziaria applicabile);

- integrazione tra processi di pianificazione e gestione e sistemi integrati dei rischi di impresa (stretta integrazione tra l'identificazione degli obiettivi di lungo periodo e la definizione del profilo di rischio complessivamente assunto);
- ERM (la gestione integrata dei rischi può offrire un valido supporto al presidio dei processi aziendali sia in ottica strategica che operativa)

3. Articolazione del sistema dei controlli interni

- **I livelli di presidio del sistema di controllo nelle medio-grandi imprese**

Nell'ambito della costruzione di una organizzazione adeguatamente organizzata ed efficiente, soprattutto nelle medio-grandi imprese rilevano i seguenti tre livelli di controllo:

- controlli di primo livello
- controlli di secondo livello
- controlli di terzo livello

3. Articolazione del sistema dei controlli interni

- **I controlli di primo livello**

- rientrano nel novero dei controlli diretti/di linea e sono insiti nei processi operativi: si tratta, ad esempio, di controlli di processo/operation, informatici, comportamentali, amministrativo-contabili diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni
- permettono di assicurare il corretto svolgimento delle attività operative e sono imprescindibili, ai fini della corretta esecuzione del principio della continuità aziendale; si tratta dei controlli svolti sia da chi mette in atto una determinata attività, sia da chi ne ha la responsabilità di supervisione
- consistono in controlli tipicamente di carattere procedurale, informatico, comportamentale, amministrativo-contabile e sono diretti ad assicurare il corretto svolgimento delle operazioni

3. Articolazione del sistema dei controlli interni

- **I controlli di primo livello (segue)**

- si tratta di controlli assegnati alle linee operative dell'impresa (cd. Operational Management) a cui viene (inoltre) affidato il compito di identificare, valutare e mitigare i rischi, contribuendo attivamente alla definizione, aggiornamento e integrazione di procedure interne che assicurino lo svolgimento delle attività operative in linea con gli obiettivi stabiliti a livello aziendale.

3. Articolazione del sistema dei controlli interni

▪ I controlli di primo livello (segue)

- da un punto di vista operativo sono implementati per il conseguimento delle seguenti finalità:
 - efficacia ed efficienza dei processi aziendali (amministrativi, produttivi, distributivi, ecc.);
 - salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite;
 - affidabilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali;
 - conformità delle operazioni con la legge nonché con le politiche, i piani, i regolamenti e le procedure interne.

3. Articolazione del sistema dei controlli interni

- **I controlli di secondo livello**

Presidiano il “*processo di valutazione e controllo dei rischi garantendone la coerenza rispetto agli obiettivi aziendali e rispondendo a criteri di segregazione organizzativa in modo sufficiente per consentire un efficace monitoraggio*” (fonte AIIA ([Associazione Italiana Internal Auditors - www.aiiaweb.it](http://www.aiiaweb.it)))

Tipicamente le funzioni di controllo di secondo livello includono:



3. Articolazione del sistema dei controlli interni

- **I controlli di secondo livello (segue)**

Tipicamente le funzioni di controllo di secondo livello includono:



- una funzione di **Risk Management** (o un comitato Rischi) che monitora e semplifica l'implementazione delle pratiche del Risk Management da parte del Management operativo dell'impresa; inoltre, assiste i *risk owner* nella definizione del target di esposizione al rischio e il sistema di reportistica dei dati relativi ai rischi presenti nell'organizzazione;

3. Articolazione del sistema dei controlli interni

- **I controlli di secondo livello (segue)**

- una funzione di **Compliance** che monitora diversi rischi specifici come per esempio il mancato rispetto delle leggi e dei regolamenti. È possibile trovare diverse funzioni di Compliance presenti nella stessa organizzazione, ognuna responsabile di specifiche tematiche di controllo, come per esempio salute e sicurezza, ambiente, *supply chain*, controllo qualità, antiriciclaggio, ecc.

3. Articolazione del sistema dei controlli interni

- **I controlli di secondo livello (segue)**

- una funzione di controllo che monitora i rischi finanziari ed eventuali problematiche relative all'informativa di bilancio (nelle quotate tipicamente il **Dirigente preposto** alla redazione dei documenti contabili societari istituito con la legge per la tutela del risparmio “legge 28 dicembre 2005, n. 262”).
- Inoltre, per particolari settori di business, le normative settoriali prevedono l'istituzione di apposite strutture o ruoli aziendali deputati alla gestione dei rischi: Datore Lavoro, AML Risk Officer, ecc.

3. Articolazione del sistema dei controlli interni

- **I controlli di secondo livello (segue)**

Questa tipologia di controlli (affidata a strutture diverse da quelle operative) ha l'obiettivo di:

- concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione del rischio e controllare la coerenza dell'operatività delle singole aree produttive con gli obiettivi di rischio assegnati;
- concorrere alla definizione delle metodologie di misurazione/valutazione del rischio di conformità, individuare idonee procedure per la prevenzione dei rischi rilevati e richiederne l'adozione.

3. Articolazione del sistema dei controlli interni

- **I controlli di terzo livello (segue)**

I controlli di terzo livello forniscono un' *“assurance* indipendente sul funzionamento del complessivo sistema di controllo, accompagnato da piani di miglioramento definiti dal Management (fonte AIIA). Le funzioni generalmente responsabili dello svolgimento dei controlli di terzo livello è l'Internal Audit.

3. Articolazione del sistema dei controlli interni

- **I controlli di terzo livello (segue)**

La terza linea di controllo riporta direttamente al Top management e all'Organo Amministrativo, circa:

- l'efficacia e l'efficienza delle operations; la salvaguardia degli asset aziendali; l'affidabilità e l'integrità dei processi di reporting e la compliance a leggi, regolamenti, policy, procedure e contratti;

3. Articolazione del sistema dei controlli interni

- **I controlli di terzo livello (segue)**
 - tutti gli elementi del risk management e del framework di controllo interno, inclusi: l'ambiente del controllo interno; l'identificazione, la mappatura e la risposta ai rischi individuati; informazione e comunicazione; monitoraggio;
 - l'impresa nella sua totalità, le divisioni, le società controllate, le Business Unit e le funzioni – sia di business (quali le vendite, la produzione, il marketing, la sicurezza, l'assistenza al cliente) – sia di staff (ad esempio risorse umane, purchasing, payroll, budgeting, asset management e Information Technology).

4. Adeguate assetti e PMI

Interessante rilevare, soprattutto in tema di PMI, una ricerca, condotta nel giugno 2020 da un gruppo di lavoro dell'Università degli Studi di Torino guidato dal Prof. Fabrizio Bava.

La stessa si è proposta di individuare, tramite un questionario online anonimo (Piemonte-Liguria) su un cluster di 148 aziende, lo stato dell'arte circa l'adozione delle nuove previsioni di legge (Codice Civile e Codice della Crisi d'impresa) anche in considerazione delle conseguenze, sull'andamento delle imprese e sui rischi di continuità aziendale, della pandemia da Covid-19.

4. Adeguate assetti e PMI

Nella Introduzione si evidenzia come il rinvio dell'entrata in vigore della Riforma del Codice della crisi d'impresa rischia di rallentare il processo di adeguamento delle imprese, soprattutto quelle di minori dimensioni.

La pandemia ha infatti provocato per moltissime aziende una rilevante contrazione dei fatturati e, conseguentemente, rilevanti squilibri di natura finanziaria.

L'imprevedibilità di ciò che è accaduto ha comportato l'esigenza di rivedere, pur in una situazione l'incertezza elevata, gli eventuali piani industriali, budget economici, finanziari e di cassa predisposti per il 2020 e per i prossimi anni.

4. Adeguate assetti e PMI

In estrema sintesi la ricerca rileva che :

- circa il 40% del campione ha dichiarato di non redigere alcun tipo di documento di natura previsionale, rinunciando pertanto a formalizzare previsioni.
- Dai risultati emerge inoltre come quasi un terzo del campione non ritenga tali strumenti indispensabili ed una gran parte dichiara di non possedere adeguate competenze interne, la decisione di non predisporre tali documenti deriva, in tali casi, da motivazioni economiche

4. Adeguati assetti e PMI

- Questa evidenza costituisce un *warning* circa il fattore di mancato adeguamento alle prescrizioni di cui all'art. 2086 c.c. e un limite nell'identificare eventuali situazioni di crisi.

Si tratta di un risultato atteso in quanto la maggioranza dei partecipanti al *survey* rientra in un *cluster* di PMI che tipicamente porta a delegare al proprio dottore commercialista la predisposizione dei documenti economico-finanziari.

4. Adeguate assetti e PMI

Come ci si poteva attendere la ricerca evidenzia che è molto diffuso il monitoraggio dello scadenzario clienti e fornitori.

D'altra parte i tre quarti del campione hanno indicato di avere subito un impatto negativo significativo a seguito della pandemia a fronte del quale circa la metà dei partecipanti hanno dichiarato di adottare nuove strategie per adattarsi al nuovo contesto competitivo ed al contempo una quota rilevante ha dichiarato che avrebbe fatto ricorso ad un incremento dell'indebitamento.

4. Adeguate assetti e PMI

Si tratta di una conseguenza inevitabile anche se non dobbiamo dimenticare che il ricorso all'indebitamento non può essere una soluzione e rischia, in alcuni casi, di spostare soltanto in avanti, l'emergere degli squilibri di gestione.

In tema di approntamento di dati prognostici circa un terzo dei soggetti compresi nel cluster ha dichiarato che procederà con la predisposizione di bilanci periodici tali da poterli utilizzare come riferimento al fine di calcolare i cinque indicatori di crisi.

4. Adeguate assetti e PMI

Tale risposta unitamente allo scorso interesse per il calcolo del DSCR sulla base del rendiconto finanziario previsionale, evidenzia -purtroppo- come lo schema ad albero elaborato dal CNDCEC che privilegia l'utilizzo del DSCR non sembri trovare significativa applicazione a causa dell'indisponibilità dei dati previsionali indispensabili al calcolo del DSCR.

4. Adeguate assetti e PMI

Per altro verso vanno però segnalate molte iniziative atte a far crescere in termini di:

- consapevolezza
- capacità di dotarsi di strumenti idonei

le nostre PMI, che rappresentano la cifra morfologica predominante del tessuto industriale italiano. Fra tutte ricordo l'iniziativa 2019/2020 condotta da Piccola industria di UI Torino in tandem con ODCEC Torino **«CRUSCOTTO PER LA GOVERNANCE» - Linee guida per un compliance program per l'implementazione dell'assetto organizzativo e per la gestione del rischio di crisi**

5. La costruzione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato

▪ Premessa

Abbiamo visto come gli assetti organizzativi si evolvono in strumenti di valutazione prospettica, si va realizzando una sorta di ***compliance programs*** per costruire **adeguati assetti O.A.C.**, in grado di misurare, fra l'altro, la capacità dell'impresa di far fronte alle obbligazioni assunte e a quelle derivanti dalla prevedibile evoluzione della gestione.

Dunque l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili rappresenta un elemento essenziale per lo svolgimento dell'attività di impresa, sia in un'ottica di *going concern* sia quale strumento della prevenzione e gestione della crisi di impresa come vedremo nel prosieguo.

5. La costruzione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato

▪ Premessa (segue)

Alla luce di quanto illustrato, gli assetti organizzativi dinengono sempre più strumenti di valutazione prospettiva: non è infatti sufficiente esaminare il dato storico e tanto meno conoscere la situazione patrimoniale in essere, ma occorre un'adeguata stima del prevedibile andamento aziendale



stima che l'organo amministrativo è in grado di rendere solo in presenza di un Piano d'impresa e del monitoraggio degli scostamenti dell'andamento corrente rispetto a quanto previsto dallo stesso.

Si tratta quindi di una valutazione dinamica che si fonda sulle grandezze c.d. «flusso» e che integra quella statica delle grandezze c.d. «stock».

5. La costruzione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato

- **Individuazione degli elementi cardine: il Piano d'impresa**

In tale ottica assume rilievo la presenza di un adeguato **Piano di Impresa** quale strumento per consentire di effettuare compiutamente delle consapevoli valutazioni (*ex ante*) dell'effetto, anche quantitativo, delle decisioni strategiche che vengono assunte.

5. La costruzione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato

▪ Individuazione degli elementi cardine : il Piano d'impresa (segue)

Il Piano di Impresa si pone quindi al centro di un adeguato assetto quale strumento di *governance* e di comunicazione sociale che diventa il driver attraverso il quale:

- la programmazione (ossia l'organizzazione ottimale dei fattori della produzione esistenti o di immediata acquisizione) abbia come riferimento il budget d'esercizio.
- la pianificazione (ossia lo sviluppo - anche strategico - della struttura aziendale) abbia come riferimento il *business plan*.

5. La costruzione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato

▪ Individuazione degli elementi cardine : il Piano d'impresa (segue)

- Il monitoraggio dell'equilibrio finanziario venga costantemente valutato analizzando e monitorando la congruità dei *cash-flow* prospettici posti al servizio del debito;
- Il controllo di gestione viene effettuato attraverso una sistematica analisi degli scostamenti e connessa previsione delle eventuali azioni di *remediation*

Sarà poi indispensabile (ove mancanti o inappropriati) creare appositi flussi informativi e **report periodici** (*report package*) sull'andamento economico finanziario dell'azienda.

5. La costruzione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato

- **Il compliance program per gli adeguati assetti**

Alla luce di quanto esposto è ora possibile tracciare uno schema di compliance program per definire un assetto adeguato di cui l'impresa si dovrebbe dotare, una sorta di *panel* o di cruscotto per una *governance conforme* sia alle migliori prassi dell'organizzazione aziendale che alle norme di Legge