

Il bilancio illustrato agli Avvocati dai Commercialisti

Torino – 25 novembre 2020

Dott. Paolo Venero - Venero & Partners Tax & Legal
Vicepresidente Fondazione Picatti-Milanese

La centralità degli adeguati assetti ex 2381 e 2086 cc. e del Piano gestionale

**Schema pratico per la costruzione di un assetto
organizzativo, amministrativo e contabile adeguato**

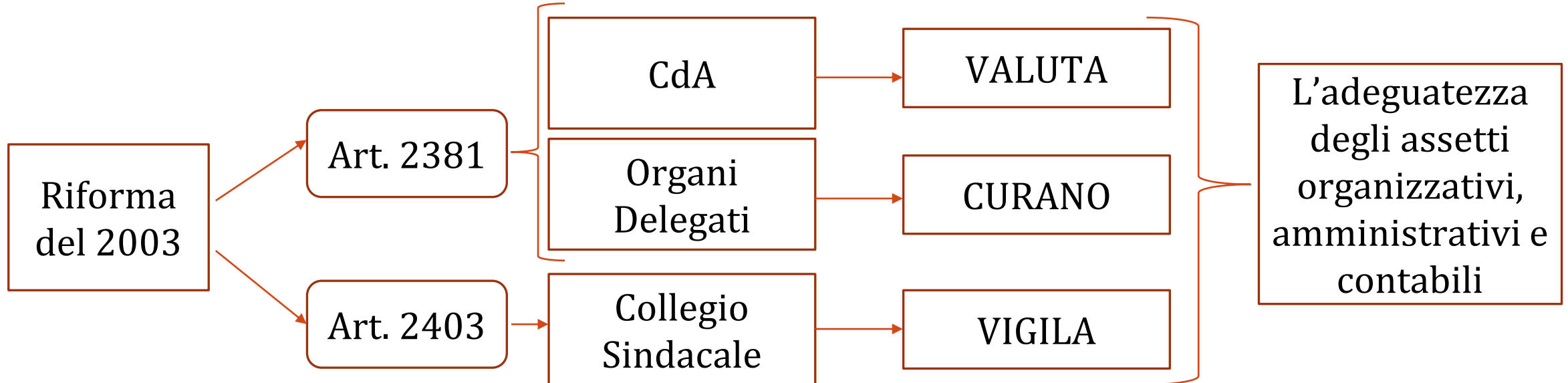
Indice

- 1. Riferimenti normativi e loro evoluzione**
- 2. Le 3 tipologie di assetti**
- 3. La costruzione di un assetto organizzativo-amministrativo-contabile adeguato**
- 4. Adeguati assetti e bilancio d'esercizio**

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[^] 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 continuita' aziendale, nonche' 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 continuita' 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 comportamento Collegio sindacale n. 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/ data quality);

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

- **Premessa**

Come illustrato che gli assetti organizzativi si evolvono in strumenti di valutazione prospettica, andando a realizzare 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.

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

- **Premessa (segue)**

Alla luce di quanto illustrato, gli assetti organizzativi divengono 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 gestionale 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».

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

- **Individuazione degli elementi cardine: il Piano gestionale**

Nel contesto delineato assume rilievo un adeguato **Piano gestionale** quale strumento per consentire di effettuare compiutamente delle consapevoli valutazioni (ex ante) dell'effetto, anche quantitativo, delle decisioni strategiche che vengono assunte.

A tal fine mi pare utile sviluppare qualche riflessione concretamente operativa sul **ruolo assunto dalla pianificazione aziendale e dal controllo strategico** (nell'accezione anglosassone di "direzione", "guida verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati") (*).

(*) FDC Milano – Maggio 2019, I PIANI DI SVILUPPO E DI RIEQUILIBRIO DELLE SOCIETA' NON QUOTATE NELL'AMBITO DEL NUOVO CODICE SULLA CRISI D'IMPRESA E L'INSOLVENZA, 28 maggio 2019

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

- **Individuazione degli elementi cardine: il Piano gestionale (segue)**

La questione non è meramente esegetica ma presenta concrete ricadute operative per tutte quelle società non quotate che si sono adoperate/apprestano a rivedere i loro "assetto organizzativi, amministrativi e contabili" alla luce del novellato testo dell'art. 2086 codice civile e soprattutto dei richiami agli art. 2257, 2380-bis, 2409-novies e 2475 del codice civile (quest'ultimo, di una certa importanza per il rinvio all'art. 2381 c.c.).

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

- **Individuazione degli elementi cardine : il Piano gestionale (segue)**

Il **Piano gestionale**, inteso quale documento sociale di corporate governance e gestione integrata dei rischi d'impresa (di cui il rischio di insolvenza e di interruzione della continuità aziendale sono delle mere componenti seppur qualificate e di rilievo) è, **al pari del bilancio, considerato parte integrante della comunicazione sociale.**

Ciò anche ai fini della questione «esimente» circa l'impatto che lo stesso gioca anche sulla responsabilità degli organi sociali.

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

- Individuazione degli elementi cardine : il Piano gestionale (segue)

Il Piano gestionale 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***.

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

- Individuazione degli elementi cardine : il Piano gestionale (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.

4. Adeguate assetti e bilancio d'esercizio

Il Bilancio di esercizio, quale principale flusso informativo sull'andamento aziendale verso i soci (ma più in generale verso gli stakeholder), a differenza del Piano, è codificato dalla Legge (e dalle norme di rango inferiore) sia nei criteri di elaborazione, che nel format e nelle sue varie componenti (*); esso **rappresenta un output in cui il processo di formazione, elaborazione e redazione è sicuramente un importantissimo elemento di valutazione circa l'adeguatezza dell'assetto** organizzativo, amministrativo e contabile:

- **Sia in chiave di rendiconto consuntivo**
- **Che quale base dati ed informazioni per a costruzione del dato prognostico.**

(*) Si pensi alle dettagliate disposizioni in merito dettate dal Codice Civile, dai Principi contabili - nazionali ed internazionali -, ecc...

4. Adeguati assetti e bilancio d'esercizio

In merito è da segnalare che alcune norme di primo e secondo livello, riferite alla formazione del Bilancio già contenevano alcuni dei riferimenti, in specie sugli adeguati assetti e sul principio della continuità aziendale, fatti propri e quindi sviluppati dal Codice della Crisi.

Ci si riferisce in particolare:

- **all'articolo 2423-bis, comma 1, n. 1, c.c.** là dove prevede che la **valutazione delle voci di bilancio** sia fatta nella **prospettiva della continuazione dell'attività** e quindi tenendo conto del fatto che l'azienda costituisce un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito.

4. Adeguati assetti e bilancio d'esercizio

- all'art. 154 bis TUF, 3^a comma, ove si prevede che:

«...il dirigente preposto alla redazione dei documenti contabili societari predispone **adeguate procedure amministrative e contabili** per la formazione del **bilancio di esercizio** e, ove previsto, del bilancio consolidato nonché di ogni altra comunicazione di carattere finanziario....»

4. Adeguate assetti e bilancio d'esercizio

- ai principi contabili nazionali, ed in specie all'OIC 11

che prevede chiaramente come ***“Nella fase di preparazione del bilancio, la direzione aziendale deve effettuare una valutazione prospettica della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio...(omissis). Nei casi in cui, a seguito di tale valutazione prospettica, siano identificate significative incertezze in merito a tale capacità, nella nota integrativa dovranno essere chiaramente fornite le informazioni relative ai fattori di rischio, alle assunzioni effettuate e alle incertezze identificate, nonché ai piani aziendali futuri per far fronte a tali rischi ed incertezze...”***.

4. Adeguate assetti e bilancio d'esercizio

- ai **principi di revisione ISA Italia**, ed in particolare al **n. 570**

dedicato alla continuità aziendale che stabilisce come *“il bilancio è redatto assumendo che l'impresa operi e continui ad operare nel prevedibile futuro come un'entità in funzionamento. **I bilanci redatti per scopi di carattere generale sono predisposti utilizzando il presupposto della continuità aziendale, a meno che la direzione intenda liquidare l'impresa o interromperne l'attività o non abbia alternative realistiche a tali scelte...(omissis)...**»* La valutazione della capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento effettuata dalla direzione comporta una valutazione, in un dato momento, sull'esito futuro di eventi o circostanze per loro natura incerti.

4. Adeguati assetti e bilancio d'esercizio

- Alle **Norme di comportamento del Collegio Sindacale** per le non quotate (ultima versione CNDCEC attualmente in consultazione) ed in specie :

norma 3.7

«... Al Collegio Sindacale spetta ... un **controllo sull'osservanza da parte degli amministratori delle norme procedurali inerenti alla formazione** (i.e. adeguatezza assetti...), al deposito e alla pubblicazione, non dovendo effettuare controlli analitici di merito sul contenuto del bilancio, né esprimere un giudizio sulla sua attendibilità...»

4. Adeguati assetti e bilancio d'esercizio

norma 11

«...Il collegio sindacale, nello svolgimento della funzione riconosciutagli dalla legge, vigila che il sistema di controllo e gli assetti organizzativi adottati dalla società risultino adeguati a rilevare tempestivamente segnali che facciano emergere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come una entità in funzionamento. Il collegio sindacale può chiedere chiarimenti all'organo di amministrazione e, se del caso, sollecitare lo stesso ad adottare opportuni provvedimenti... »

Grazie per la Vostra attenzione

Dott. Paolo Venero - Venero & Partners Tax & Legal
Vicepresidente Fondazione Picatti-Milanese