

Come fare per Adempimenti

Adeguati assetti per le imprese, anche opportunità oltre obblighi e responsabilità

di Simone Brancozzi e Claudio Sabbatini

29 Agosto 2023

NT+ Contenuto esclusivo Norme & Tributi Plus

◀ Stampa



1 In sintesi

Prevenire è meglio che curare. E nell'impresa, la prevenzione della crisi passa dapprima attraverso l'istituzione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, poi attraverso l'elaborazione di budget economici, patrimoniali e finanziari ed infine attraverso una **attività di reporting**.

Quanto a quest'ultimo aspetto, secondo il [documento di ricerca del 7 luglio 2023](#) diffuso dai commercialisti (Fnc e Cndcec), [pagina 38](#), mentre un approccio di *reporting* tradizionale si sofferma sui risultati (passati), un *reporting* innovativo cerca di indagare le cause che hanno determinato i suddetti risultati.

In tal modo, il *reporting* evoluto (tra i quali si annovera anche lo strumento della balanced scorecard) «oltre ad essere uno strumento di misurazione, costituisce un vero e proprio **strumento di gestione**», in quanto esso «è indirizzato all'individuazione dei fattori critici di successo».

2 La finalità e l'adeguatezza degli assetti

Nelle imprese è necessario istituire adeguati assetti per rilevare tempestivamente la crisi e la perdita della continuità aziendale (o *going concern*).

In tal caso occorre attivarsi senza indugio per l'**adozione e l'attuazione degli strumenti** previsti dall'ordinamento per il **superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale** ([articolo 2086, comma 2, Codice civile](#)).

Il mancato assolvimento dell'obbligo espone l'**organo amministrativo** a gravose responsabilità ([articolo 2476, comma 6, Codice civile](#)). Anche l'**organo di controllo** viene chiamato in causa per monitorare l'andamento aziendale. Infine, un adeguato assetto consente una corretta gestione dell'impresa (rubrica del citato articolo 2086) e un più **agevole accesso al credito**.

L'articolo 2086, comma 2, Codice civile prevede che «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».

Con le modifiche apportate al Dlgs 14/2019 (Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza o Ccii) l'obbligo è posto anche in capo alle imprese individuali ([articolo 3, Dlgs 14/2019](#)).

Un assetto risulta adeguato se consente la chiara, **precisa e puntuale indicazione dei principali fattori di rischio** – anche potenziali – che incombono sull'esercizio dell'attività di impresa, consentendone, allo stesso tempo, il costante monitoraggio e la corretta gestione.

Gli assetti sono adeguati se l'impresa è in grado di rispondere alle decine di domande riportate nella [check list](#) di cui al [decreto 28 settembre 2021](#), che evidenzia l'importanza di disporre di un **piano strategico** con un approccio non più basato sugli indici di bilancio (approccio backward-looking), ma su una pianificazione futura e la verifica di taluni Kpi (*Key performance indicators*) di controllo (approccio *forward-looking*).

Si pensi alle domande 1.3 (“L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuo dell'andamento aziendale?”), 1.4 (“L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale ricorrendo ad indicatori chiave gestionale (Kpi) che consentano valutazioni rapide ed in continuo?”) e 1.5 (“L'impresa dispone di un piano di tesoreria?”).

3 Anticipare i segnali di crisi

Dal 16 marzo 2019, data in cui è entrato in vigore il citato comma 2 dell'articolo 2086, gli adeguati assetti, oltre a consentire di gestire la società secondo i corretti principi economici e di corretta amministrazione, sono diventati uno **strumento premonitore** di crisi e di perdita della continuità aziendale.

Il principio di revisione Isa Italia 570 definisce la continuità aziendale come la capacità dell'impresa di **realizzare le attività e fronteggiare le passività** – anche sulla base della predisposizione di budget e prospetti di flussi di cassa attesi - valutando l'esito di eventi futuri ed incerti che dovrebbero verificarsi durante il normale esercizio dell'impresa in un arco temporale di almeno 12 mesi.

La crisi d'impresa viene dopo la perdita della continuità aziendale (*going concern*) la quale è solo un indizio della crisi.

Sono proprio questi indizi che fanno scattare gli strumenti di allerta previsti dal Ccii, ossia gli **obblighi di segnalazione**, posti a carico degli organi di controllo societari e dei creditori pubblici qualificati (agenzia delle Entrate, Inps e agenti della Riscossione; successivamente è stato incluso anche l'Inail).

4 I soggetti obbligati

L'obbligo di istituire nell'impresa un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile (di seguito anche solo “adeguati assetti”) fa seguito all'obbligo – imposto già con la riforma societaria in vigore dal 2004 (di cui al Dlgs 6/2003) - **posto in capo agli amministratori e all'organo di controllo** di valutare periodicamente l'adeguatezza degli assetti organizzativi ed esprimere al riguardo il

proprio parere ([articoli 2381, commi 3 e 5](#), e [2401, comma 1, Codice civile](#); queste disposizioni si applicano anche alle Srl, in forza degli [articoli 2475, commi 1 e 6](#) e [2477, comma 4, Codice civile](#)). Chiaro sul punto il Codice civile a mente del quale: «l'istituzione degli assetti di cui all'articolo 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori» (per le Spa si vedano gli articoli 2380-bis, comma 1, 2409-novies, comma 1 e articolo 2409-noviesdecies, comma 1, Codice civile, per le Sapa l'articolo 2454, mentre per le società semplici l'articolo 2257, cui rinviano – per le snc e le sas – rispettivamente, i successivi articoli 2293 e 2315).

Circa l'organo di controllo, si ricorda che l'[articolo 2403 del Codice civile](#) pone a carico dello stesso l'obbligo di vigilare costantemente se l'organo amministrativo protegge adeguatamente il patrimonio aziendale e misura costantemente la continuità aziendale, vigilando «in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento».

Il problema si pone nella tempistica: l'organo amministrativo, come pure l'organo di controllo, non possono attivarsi solo dopo che i creditori qualificati (di cui si è detto) abbiano inviato la prescritta segnalazione della presenza di indizi di crisi. Ciò, in quanto la segnalazione dei creditori pubblici potrebbe giungere **diversi mesi dall'inizio dei primi segnali di crisi**.

Pertanto, le eventuali difficoltà dovrebbero già essere state monitorate e segnalate dall'organo amministrativo e di controllo, grazie agli adeguati assetti di cui si è dotata l'azienda ([articolo 25-octies, Ccii](#)) ancor prima di ricevere la comunicazione da parte dei creditori qualificati.

In estrema sintesi, il legislatore intende creare un sistema di allerta di intercettare e prevenire le situazioni di crisi.

Ecco, quindi, che torna ad essere fondamentale il discorso fatto all'inizio di fare prevenzione (individuazione preventiva dei segnali di crisi), rispetto alla gestione della crisi stessa.

5 Le conseguenze derivanti dall'inadempimento

La mancata istituzione di adeguati assetti e del suo concreto funzionamento, nonché la mancata verifica periodica circa la loro adeguatezza può legittimare, in capo agli amministratori e ai sindaci, un'**azione di responsabilità per danni** ([articoli 2260, comma 2; 2381, comma 3; 2392, comma 1; 2476, comma 1, Codice civile](#)).

Sul tema si è già espressa la giurisprudenza di merito e di legittimità (Tribunale di Milano, sezione Imprese B, sentenza 18 ottobre 2019; Tribunale di Roma, sentenza 15 settembre 2020; Corte di Cassazione, sentenza 28 settembre 2020, n. 20389; Tribunale di Cagliari, decreto 19 gennaio 2022; Tribunale di Catania, 8 febbraio 2023).

Merita di essere sottolineata anche una necessità legata all'istituzione di adeguati assetti nell'impresa, derivante dal fatto che già dal 30 giugno 2021 l'Eba (*European banking authority*) pretende che le banche Ue attribuiscono il **merito creditizio** unicamente sulla base di una analisi *forward-looking* (si vedano le “*Guidelines on loan and monitoring*” - Lom - redatte dall'Eba).

Ciò può essere fatto elaborando un piano strategico, un business plan pluriennale, eseguendo un monitoraggio continuo dei Kpi prescelti.

6 Gli strumenti di controllo

Agli adeguati assetti aziendali, quindi, è riconosciuto il ruolo di base su cui poggia l'intero sistema di *early warning*.

Pur restando - il bilancio - un metro di valutazione oggettivo e utile per condurre l'azienda in un futuro esente da rischi di crisi, il suo monitoraggio (anche mediante indici quantitativi) non consente l'adozione di un approccio "*forward-looking*"; perché nel bilancio sono evidenziati i "risultati" di una eventuale crisi in atto: esso è in grado di "constatare" e non di "prevenire".

Oltre ai dati quantitativi occorre porre attenzione ad **indicatori di natura qualitativa** che siano più adatti a evidenziare sul nascere quelle inefficienze che rischiano di erodere la redditività.

Ci riferiamo, ad esempio:

- al **clima aziendale** ostile e non collaborativo (tra i soci, dei dipendenti);
- alla **propensione a fare formazione** (la crescita professionale è un fattore fondamentale per consentire all'impresa di stare sul mercato);
- all'**attività di innovazione** dei beni o servizi ceduti (si pensi ad un fatturato costituito, in gran parte, dalla vendita di beni/servizi in fase di decadimento);
- al **monitoraggio della soddisfazione** (e, quindi, delle necessità) dei clienti.

Strumenti di misurazione della *performance* aziendale non solo dal punto di vista strettamente economico, finanziario e patrimoniale ma anche dal punto di vista qualitativo sono molto utilizzati in altri Paesi, come negli Stati Uniti d'America con l'introduzione delle **balanced scorecard** (Bsc). Si tratta di un modello di *management* e di uno strumento di sorveglianza strategica ideato dagli studiosi americani Robert Kaplan e David Norton, descritto per la prima volta nel 1992, in un articolo dal titolo "*The Balanced Scorecard: Measures that drives performance*" (in Harvard Business Review, January-February, 1992).

Essa si pone l'obiettivo di rimediare ai limiti dei modelli di monitoraggio tradizionale e tradurre le strategie competitive in **indicatori di performance** (*scorecard*) assicurando l'equilibrio (*balance*) tra le prestazioni di breve termine, misurate attraverso parametri di natura finanziaria, e quei fattori non finanziari che dovrebbero condurre l'impresa a prestazioni competitive superiori e sostenibili nel tempo.

L'aspetto rivoluzionario della Bsc è dato dall'estrema **importanza attribuita ai beni intangibili** di un'impresa. I beni immateriali (*intangibles*), e cioè i marchi, le relazioni fra clienti, la formazione e la motivazione del personale, i progetti di innovazione, ecc. concorrono di fatto a determinare il valore di un'azienda e anzi rappresentano ciò che fa di un'azienda sana un valore culturale all'interno dell'impresa.

La Bsc, dunque, ha l'obiettivo di guidare la strategia aziendale attraverso la misurazione di tutti i principali processi aziendali. Con un tale strumento, la direzione può costantemente monitorare e

correggere in tempo (allerta precoce) quei settori in cui si verificano inefficienze, le quali possono – nel tempo – condurre alla crisi.

Il Sole 24 ORE aderisce a  The Trust Project

P.I. 00777910159 | © Copyright Il Sole 24 Ore Tutti i diritti riservati

