

**IL NUOVO CODICE DELLA CRISI DI IMPRESA:
GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI**

L'IMPORTANZA DELLA GESTIONE DEL RISCHIO E DELLA COMPLIANCE



*Tavola
Farnesiana
Consulting*

www.farnesianaconsulting.com



Indice

Responsabilità Illimitata per gli amministratori delle Srl _____	2
Il nuovo scenario normativo _____	3
Il Codice della Crisi e dell'Insolvenza di Impresa _____	8
Le novità del CCII - Cambio di prospettiva _____	9
Adeguatezza degli assetti organizzativi _____	10
La nuova definizione di Crisi d'impresa _____	11
Riferimenti normativi al concetto di adeguatezza organizzativa _____	12
Come si misura l'adeguatezza degli assetti _____	13
L'adeguata gestione dei rischi d'impresa _____	16
Compliance 231 _____	17
L'esperienza 231 e gli elementi organizzativi _____	18
Adempimenti degli Amministratori _____	19
Doveri dell'Organo di controllo _____	20
Affrontare la crisi - Il percorso di risanamento _____	21
Strategia aziendale - Obiettivi e Rischi di business continuity _	22
La Governance, fulcro degli adeguati assetti _____	23
Le categorie di rischi nell'ERM _____	24
I possibili standard degli ADEGUATI ASSETTI _____	25
Il modello delle tre linee di difesa _____	26
La stampa specializzata _____	27



Responsabilità Illimitata per gli amministratori delle Srl

Alerts

Gli amministratori che non avranno dotato l'azienda di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, capace di intercettare gli indizi di crisi e, soprattutto, la perdita della continuità aziendale, risponderanno con il proprio patrimonio delle obbligazioni sociali della società amministrata per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale, così come previsto dal combinato disposto dei novellati artt. 2086 e 2476 del Codice Civile.



Le disposizioni introdotte dal nuovo codice non sono indirizzate esclusivamente alle imprese in crisi, bensì costituiscono regole di più ampia portata, applicabili a tutte le imprese, ivi incluse quelle in bonis.

Gli strumenti di controllo quantitativo basati sui dati ed indici di bilancio non hanno, da soli, la capacità di rispettare le nuove disposizioni sopra riportate, perché essi non riescono a presidiare la previsione della crisi, ma rilevano solo gli EFFETTI sul bilancio di una crisi già avviata e conclamata. Quindi il Bilancio d'esercizio, con i relativi indici, non può essere il unico metro di valutazione oggettivo ed utile per condurre l'azienda in un futuro esente da rischi di crisi.

Agli indici quantitativi va aggiunta l'analisi degli indici qualitativi.



Il nuovo scenario normativo

Come ormai noto, l'articolo 2086 comma 2 del c.c. - con la modifica prevista dall'art. 375 del D.lgs. 14/2019 (il Codice della Crisi e dell'Insolvenza d'Impresa - CCII), articolo entrato in vigore il 16 marzo 2019 - ha introdotto **nuovi obblighi in materia di gestione dell'attività di impresa**, sancendo 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"; L'art. 377 precisa che per le società di persone, le società per azioni tradizionali e le società a responsabilità limitata l'istituzione degli adeguati assetti compete esclusivamente agli Amministratori.

A ciò si aggiunge quanto disposto dall'art. 378 del medesimo D.lgs., anch'esso in vigore dal 16 marzo 2019, che ha aggiunto un sesto comma all'art. 2476 il quale, nella sua prima parte, recita testualmente: "*Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale.....(omissis)*".

Pertanto, a far data dal 16 Marzo 2019 (il CCII è entrato in vigore il 15 Luglio 2022) tutti gli amministratori che non avranno dotato l'azienda di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, capace di intercettare gli indizi di crisi e, soprattutto, la perdita della continuità aziendale, risponderanno con il proprio patrimonio delle obbligazioni sociali della società amministrata per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale, così come previsto dal combinato disposto dei novellati artt. 2086 e 2476 del Codice Civile.

L'intervento normativo si basa sul presupposto che gli adeguati assetti debbano essere in grado di rilevare tempestivamente l'insorgere della crisi dell'impresa nonché la perdita della continuità aziendale - vero e proprio elemento di novità - oltre a quello di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi ed il recupero della continuità aziendale (ove ne esistano, e siano verificabili, i presupposti).

Si tratta di una norma rivoluzionaria soprattutto nella sua portata culturale. L'intento del legislatore è chiarissimo: responsabilizzare i vertici decisionali dell'impresa (rectius: gli Amministratori) affinché - con il diretto supporto di tutto il management aziendale - gestiscano in modo corretto, consapevole ed adeguato l'Azienda, senza improvvisazioni e con metodo e competenza, allo scopo di eliminare le inefficienze e favorire la proliferazione di aziende sane e gestite con sagacia ed intelligenza.

Tale intento risulta ancor più evidente se, in relazione a quanto sopra, si tiene in debita considerazione quanto prescritto dall'art. 3 secondo comma del medesimo CCII che - proprio all'inizio dei 390 articoli, quasi a ribadire l'importanza e la centralità di tale obbligo - introduce un'altra grande novità (anch'essa già in vigore dal 16 marzo 2019): "l'imprenditore collettivo (il primo comma si occupa degli imprenditori individuali) deve adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del Codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione delle idonee iniziative."

Il nuovo scenario normativo

L'adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile si deve intendere come il presidio che - al fine della rilevazione tempestiva della "crisi" - monitori il manifestarsi di semplici Indizi che potrebbero, se non fronteggiati, portare l'azienda alla crisi, cioè a perdere l'equilibrio economico e/o finanziario.

Gli "adeguati assetti" rispecchiano quindi in pieno la finalità dell'intero Codice della Crisi, ovvero quella di giungere tempestivamente a diagnosticare l'eventuale situazione di crisi della società e di salvaguardare la continuità aziendale. Ciò in quanto la crisi d'impresa è molto più gestibile e superabile qualora si intervenga tempestivamente e non - come spesso succedeva in passato - quando la società è ormai decotta e la situazione di crisi non è più risolvibile.

Gli strumenti di controllo Quantitativi, cioè quelli basati sui dati di bilancio, come: lo "Z" Score di Altman¹; la Break Even Analysis, le tecniche di Budgeting o l'analisi verticale ed orizzontale del ROI per lo studio dell'equilibrio economico finanziario sono in grado di identificare uno stato di crisi solo se la crisi è già in essere ed ha già prodotto degli effetti ormai visibili anche nelle grandezze di bilancio. In tali casi, la constatazione dello stato di crisi, evidenziata dalla perdita dell'equilibrio economico finanziario, è la conferma dell'incapacità del sistema di controllo interno all'azienda di saper vigilare, e quindi di saperli intercettare sul sorgere, sugli indizi importanti che hanno poi inoculato il virus della futura crisi.

Lo spirito della riforma operata con il D.lgs. 14/2019 è quello di favorire l'Early Warning (l'allerta precoce) in modo da favorire il risanamento delle imprese e, soprattutto, porre un presidio forte sulla robustezza del loro equilibrio economico e finanziario.

Tutto ciò premesso quindi rende evidente che un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile non può essere quello che constata semplicemente i danni causati dalla crisi, ma deve essere, invece, un insieme sistemico di strumenti che garantisca, in azienda, la rilevazione precoce degli Indizi di crisi.

Invero, l'art. 3, c. 3 del CCII, statuisce che, al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, gli adeguati assetti devono consentire congiuntamente di:

1. rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
2. verificare la sostenibilità dei debiti e la prospettiva di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi (nuovo orizzonte temporale in seguito alla modifica) nonché di rilevare i segnali di allarme relativamente ai debiti scaduti - verso fornitori, per retribuzioni e nei confronti di creditori pubblici qualificati - e ad eventuali esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari;
3. ricavare le informazioni necessarie per utilizzare la lista di controllo particolareggiata per poter effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento.

Tale statuizione non lascia dubbi sul fatto che gli strumenti di controllo quantitativo basati sui dati ed indici di bilancio non hanno, da soli, la capacità di rispettare le nuove disposizioni sopra riportate, perché essi non riescono a presidiare la previsione della crisi, ma rilevano solo gli EFFETTI sul bilancio di una crisi già avviata e conclamata.

Il Bilancio d'esercizio, con i relativi indici, non può essere quindi l'unico metro di valutazione oggettivo ed utile per condurre l'azienda in un futuro esente da rischi di crisi.

Il Futuro è sempre diverso dal Passato e se si guida l'azienda utilizzando il Bilancio, lo si sta facendo guardando nello specchietto retrovisore, perché il bilancio contiene dati riferiti al passato e non ha, di fatto, alcuna possibilità di far interpretare il futuro.

L'altro tema oggetto di attenzione dell'art. 2086 Comma 2 è quello della continuità aziendale. In senso economico, la continuità aziendale è un concetto anglosassone, definito "GOING CONCERN" è il presupposto in base al quale l'impresa viene normalmente considerata in grado di continuare a svolgere la propria attività in un prevedibile futuro, quindi gli amministratori devono avere la consapevolezza di compiere azioni che garantiscano un futuro migliore all'azienda.

Di seguito alcuni fattori che, pur in presenza di un solido equilibrio finanziario ed economico rilevato dagli strumenti del controllo quantitativo, possono determinare l'eventuale perdita di continuità aziendale, rilevabili attraverso l'analisi di potenziali INDIZI DI CRISI che un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile, dovrebbe intercettare per lasciare indenni gli amministratori da qualsiasi responsabilità:

- Clima aziendale ostile e non collaborativo;
- Liti fra soci e/o fra amministratori che, di fatto, impediscono all'azienda di operare correttamente;
- Feedback negativi relativi alla soddisfazione dei clienti;
- Scarsa propensione all'innovazione;
- Scarsa attività di formazione;
- Perdita di quote di mercato;
- Fatturato costituito in gran parte dalla vendita di prodotti e servizi in fase di decadimento;
- Etc...

Sono tutte situazioni che - ove presenti, seppur in stato embrionale - condurranno inevitabilmente alla creazione di inefficienze, le quali eroderanno il reddito operativo e la liquidità; ciò farà salire l'indebitamento provocando un aumento degli oneri finanziari che, in mancanza di un tempestivo ripristino della redditività operativa, porteranno alla formazione di perdite di esercizio.

Il legislatore, tuttavia, pur avendo imposto gli obblighi scaturenti dal riformato art. 2086 Cod.Civ., non ha però individuato un "modello obbligatorio" a contenuto specifico per la predisposizione degli adeguati assetti, lasciando libero arbitrio alla valutazione discrezionale dell'organo gestorio.

A tal proposito, un primo spunto operativo si ricava dalla sentenza n. 3711/2020 del 15/09/2020 del Tribunale di Roma, il quale, ritenendolo un "obbligo non predeterminato nel suo contenuto, che acquisisce concretezza solo avuto riguardo alla specificità dell'impresa esercitata e del momento in cui quella scelta organizzativa viene posta in essere" ritiene di poter applicare le regole del c.d. business judgment rule anche all'adeguatezza degli assetti.

Applicando tali principi, gli amministratori dovranno dimostrare di aver recepito tutte le informazioni possibili, di aver effettuato tutte le verifiche a loro disposizione e di aver agitato secondo la diligenza professionale nelle scelte effettuate, il tutto sulla base di parametri qualitativi e quantitativi legati alla natura e alla dimensione dell'impresa.

In “**soccorso**” agli amministratori è intervenuto il **Tribunale di Cagliari** con la **sentenza n.188/2021** che farà sicuramente giurisprudenza in relazione all’istituzione di assetti adeguati. Nel caso di specie, i giudici cagliaritari sono entrati nel merito delle specifiche carenze riscontrate dall’ispettore - nominato dal Tribunale per procedere all’ispezione della amministrazione - fornendo di conseguenza importanti e concreti spunti operativi per la predisposizione di adeguati assetti.

In relazione all’assetto organizzativo sono state riscontrate le seguenti inadeguatezze:

- *“organigramma non aggiornato e difetta dei suoi elementi essenziali;*
- *assenza di un mansionario;*
- *inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l’ordinaria gestione dell’impresa (ufficio amministrativo);*
- *assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.”*

Per quanto riguarda l’assetto amministrativo le carenze evidenziate sono:

- *“mancata redazione di un budget di tesoreria;*
- *mancata redazione di strumenti di natura previsionale;*
- *mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera;*
- *assenza di strumenti di reporting;*
- *mancata redazione di un piano industriale.”*

In ultimo, per quanto concerne l’assetto contabile, sono state rilevate le seguenti carenze:

- *“la contabilità generale non consente di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l’informativa ai sindaci;*
- *assenza di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare;*
- *analisi di bilancio unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione;*
- *mancata redazione del rendiconto finanziario.”*

I giudici di merito hanno rimarcato la rilevanza degli assetti aziendali sottolineando come la violazione dell’obbligo di predisporre adeguati assetti “è più grave quando la società non si trova in crisi” perché in tale momento essa dispone di “risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili e amministrative”.

Il nostro studio ha elaborato - in collaborazione con qualificati Partners - una soluzione che, ove correttamente applicata, impedisce di incorrere nelle responsabilità personali previste dal disposto dell’art. 2476 sesto comma Cod.Civ., in quanto consente di attivare quanto necessario a dotare l’azienda di un adeguato assetto amministrativo e contabile ai fini dell’individuazione degli indizi di crisi e monitoraggio della continuità aziendale esattamente come richiesto dalle nuove disposizioni normative già in vigore.

Si tratta di un sistema consulenziale che prevede il sopralluogo di un Consulente specializzato in azienda, la raccolta ed il trattamento delle necessarie informazioni acquisite con un software basato sulla Balanced Scorecard di Kaplan e Norton, rispondente alle disposizioni degli artt. 2476 sesto comma e 2086 secondo comma e quindi adeguato a

limitare la responsabilità degli amministratori

Questa soluzione, da applicare in sinergia con le attività svolte dagli organi societari e dai loro consulenti, consente di fornire un valido supporto nell’acquisire le necessarie indicazioni sulle attività da porre in essere per adeguarsi al nuovo scenario normativo.



Un nuovo modo di fare IMPRESA: Norme ed adempimenti gestionali



*Tavola
Farnesiana
Consulting*

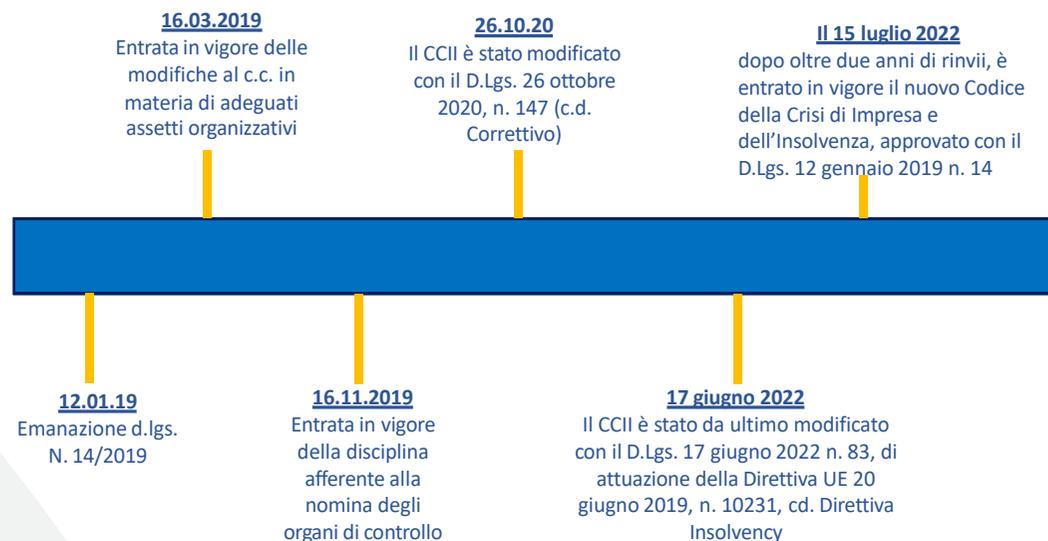
*Il nuovo Codice della Crisi di Impresa:
gli ASSETTI organizzativi, amministrativi e contabili*

Il Codice della Crisi e dell'Insolvenza di Impresa

Il 15 giugno 2022 il governo italiano ha introdotto ulteriori modifiche al nuovo *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza* (Decreto Legislativo n. 14 del 12 gennaio 2019, il “Codice dell’Insolvenza” o “CCII”), in attuazione della Direttiva UE 2019/1023 riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, l’esdebitazione e le interdizioni, e le misure volte ad aumentare l’efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione (la “Direttiva sull’Insolvenza”), e che modifica la direttiva UE 2017/1132.

L’entrata in vigore del Codice della Crisi e dell’Insolvenza era inizialmente prevista per il 15 agosto 2020, ma a causa della pandemia da COVID-19 è stata rinviata più volte anche al fine di recepire i principi della Direttiva sull’Insolvenza. A decorrere dal 15 luglio 2022, la nuova legge sostituisce la precedente legge fallimentare italiana (*Legge Fallimentare*, Regio Decreto n. 267 del 16 marzo 1942, “LF”).

Qualsiasi procedura concorsuale avviata precedentemente al 15 luglio 2022 e ancora pendente continua a essere disciplinata dalla legge fallimentare previgente.





Le novità del CCII – Cambio di prospettiva

Tra gli aspetti più innovativi della nuova normativa sul Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza si annoverano:

- (i) l'introduzione di obblighi di salvaguardia volti a rilevare le crisi aziendali e a promuovere l'adozione di strumenti a sostegno dei processi di ristrutturazione in una fase iniziale;*
- (ii) un approccio maggiormente favorevole a procedure che consentono la prosecuzione delle attività nel presupposto della continuità aziendale, rispetto a quelle che conducono alla liquidazione dell'impresa;*
- (iii) disposizioni specifiche in materia di insolvenza/ristrutturazione di gruppi di imprese.*

● Favorire la diagnosi precoce della crisi

● Privilegiare la continuità aziendale

● Assicurare ai creditori l'ottenimento di un soddisfacimento, seppur parziale, del proprio credito

● Correggere le criticità tipiche della tradizione italiana dei fallimenti



Adeguatezza degli assetti organizzativi

Per prevenire le crisi aziendali e favorirne la tempestiva individuazione, il sistema di allerta introdotto nelle versioni precedenti della riforma è stato sostituito da un insieme di norme inserite nel **Codice della Crisi e dell'Insolvenza (art. 3)** e nel **Codice Civile (art. 2086)** incentrate su responsabilità aziendali relative alla **predisposizione di adeguate misure organizzative, amministrative e contabili** in funzione della natura e delle dimensioni dell'impresa, con diversi livelli di adempimento per gli imprenditori individuali e per le società.

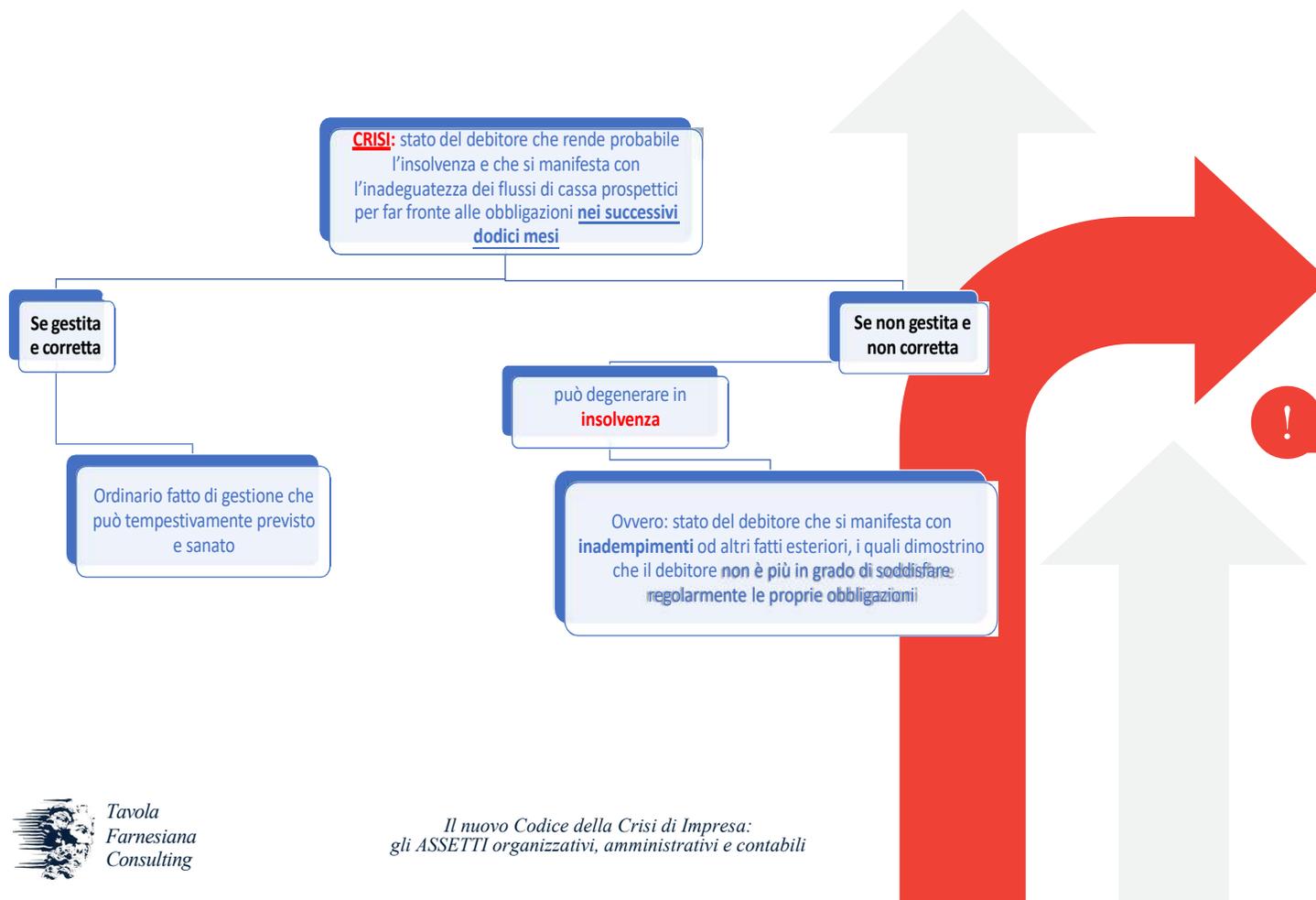
In questo nuovo scenario, la programmazione del bilancio e la pianificazione industriale diventano fattori chiave, in un contesto in cui le tutele citate sono concepite per consentire alle imprese di rilevare l'instabilità finanziaria e di valutare l'effettiva sostenibilità dell'indebitamento e le prospettive di continuità aziendale almeno per l'anno successivo.

Inoltre, l'**art. 3 CCII** individua **specifici segnali di allarme** per l'attivazione tempestiva degli organi sociali al fine di **superare una crisi finanziaria**, segnatamente:

- (a) *ritardi sui pagamenti degli oneri retributivi scaduti da almeno 30 giorni in misura superiore alla metà del totale delle passività mensili;*
- (b) *passività verso fornitori scadute da almeno 90 giorni in misura superiore alle passività non scadute;*
- (c) *esposizioni nei confronti del sistema creditizio e di intermediari scadute da oltre 60 giorni per un importo almeno pari al 5% delle esposizioni*
- (d) *interessi di mora che attivano Obblighi di Segnalazione dei cosiddetti "creditori pubblici qualificati".*

Alla luce delle suddette disposizioni, in caso di potenziale crisi, qualsiasi imprenditore o azienda - indipendentemente dalle dimensioni o dalla natura della stessa - può richiedere l'accesso online alla Camera di Commercio locale per pervenire a una **Composizione Negoziata**. In sostanza, gli imprenditori e gli amministratori delle società sono tenuti a privilegiare gli interessi dei creditori rispetto a quelli dell'imprenditore o dei soci.

La nuova definizione di Crisi d'impresa



L'art. 2086 c.c. rappresenta il *Trait d'union* tra due mondi del diritto apparentemente lontani, ovvero quello della *crisi di impresa* e quello della *gestione preventiva dei rischi*

IL SECONDO COMMA DELL' ART 2086 DEL CODICE CIVILE PONE A CARICO DELL'IMPREDITORE L'OBBLIGO DI:

1. adottare **assetti organizzativi, amministrativi e contabili** adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa **anche, ma non solo,** in funzione della **rilevazione tempestiva della crisi di impresa;**
2. **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.

Riferimenti normativi al concetto di adeguatezza organizzativa

T.U.F. - D.Lgs. 24/2/1998

Riforma del Diritto Societario - D.Lgs. 17/1/2003

D.Lgs. 231 del 8/6/2001 - Responsabilità amministrativa da reato

C.C.I.I. - D.Lgs. 14 del 12/1/2019

L'adeguatezza organizzativa è stata oggetto di vari interventi del legislatore:

- I. Il Testo Unico della Finanza (T.U.F.), di cui al D.Lgs. N. 58 del 24 febbraio 1998, per primo introduce il concetto di adeguatezza della struttura dalla prospettiva dei doveri di vigilanza del collegio sindacale di società quotate;
- II. La riforma del diritto societario del 2003 (D.Lgs. N. 6 del 17 gennaio 2003) adotta la terminologia di assetto organizzativo, amministrativo e contabile riferendosi alle S.p.A;
- III. La normativa sulla responsabilità degli enti amministrativi (D.Lgs. N. 231 del 8 giugno 2001) e le discipline di settore (bancario, assicurativo e delle società a partecipazione pubblica) contribuisce all'affermazione del principio che dal mondo delle quotate e delle grandi imprese transita nella quotidiana realtà dell'azienda in senso stretto, definendo un metodo di lavoro;
- IV. Il CCII (D.Lgs. N. 14 del 12 gennaio 2019) consacra il principio dell'adeguatezza degli assetti organizzativi quale paradigma di corretta gestione comune a ogni tipologia di impresa gestita in forma collettiva.

Come si misura l'adeguatezza degli assetti

Sotto il profilo organizzativo

assicurando che l'attività decisionale e direttiva sia attribuita ed effettivamente esercitata a un appropriato livello di competenza e responsabilità sulla base di un idoneo approvvigionamento informativo

Sul piano amministrativo

attraverso la programmazione dell'operatività aziendale su "processi", a loro volta, declinati in "procedure" capaci di garantire l'ordinato svolgimento delle attività imprenditoriali

Sul piano contabile

mediante l'attivazione di strumenti e flussi informativi per potere monitorare costantemente i fatti di gestione



Assetto organizzativo

Struttura coordinata che comprende:

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

Assetto amministrativo

Riguarda la dimensione dinamico-funzionale dell'impresa e si compone dei processi e delle procedure che garantiscono il corretto svolgimento dell'attività d'impresa; Occorre formalizzare le procedure ed i processi utilizzati dalle varie funzioni dell'organizzazione aziendale, rilevandone le responsabilità gestionali e le direttive, nonché gli strumenti.

Assetto contabile

È compreso tra gli assetti amministrativi e riguarda, in particolare, la rilevazione contabile dei fatti di gestione, al fine di garantire l'attività di consuntivazione e anche di programmazione.

Il sistema amministrativo-contabile può definirsi come l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa attendibile, in conformità ai principi contabili adottati dall'impresa.



L'Art. 3 CCII specifica che gli assetti organizzativi di cui all'art. 2086 c.c. dovranno consentire di:

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.



L'adeguata gestione dei rischi d'impresa

L'implementazione e il costante monitoraggio di adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili ai sensi dell'art. 2086 c.c. prevengono la crisi d'impresa anche da rischi **diversi**, tra cui:

Rischi strategici

Rischi informatici

Rischi operativi

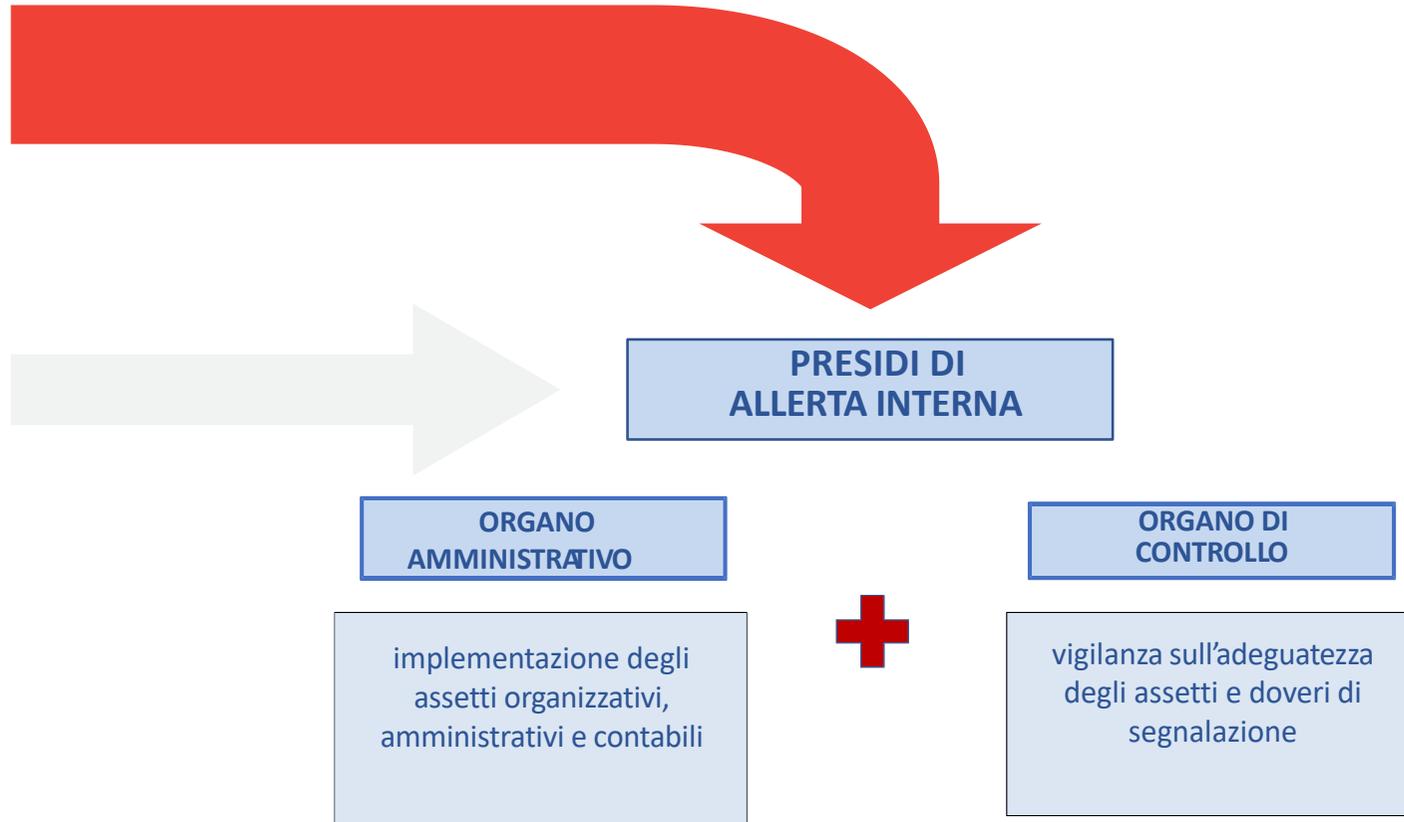
Per le imprese è cruciale organizzarsi e dotarsi di **sistemi di controllo dei rischi**

COME?

L'art. 2086 c.c. raccoglie l'eredità della 231 ampliandone la prospettiva. La compliance 231 deve, dunque, considerarsi come strumento di partenza per il ripensamento delle strategie di risk management

Compliance 231

Il *compliance framework* adottato ai fini 231, pur essendo un perimetro distinto e per certi versi “limitato” rispetto agli obiettivi generali di corretto assetto organizzativo amministrativo e contabile richiamati dall’art. 2086 c.c., in quanto avente la finalità di prevenzione delle sole categorie di rischio-reato costituenti fattispecie presupposto ex D. Lgs. 231/01, diventa - per le aziende che lo abbiano già implementato - *un solido punto di partenza per allargare i confini delle strategie complessive di gestione di tutti i rischi aziendali, tra cui quelli che pertengono alla prevenzione e gestione delle crisi aziendali.*



L'esperienza 231 e gli elementi organizzativi

«Un sistema complesso di *persone*, associate per il *conseguimento di uno scopo unitario*, fra cui si *dividono le attività da svolgere*, secondo *certe norme*, stabilendo a tal fine *dei ruoli*, collegati tra loro in modo *più o meno gerarchico*, in rapporto *dinamico con l'ambiente esterno*.» (G. Bernardi)



Definizioni

- 1 Strategia Aziendale
- 2 Governance
- 3 Sistema di controllo interno per la gestione dei rischi (SCIGR)
- 4 Planning & Reporting

Le Linee Guida di Confindustria per la costruzione dei Modelli 231, nella loro ultima versione, indicano quali **elementi essenziali del sistema organizzativo** i seguenti:

- 2 ➤ attribuzione di responsabilità, le linee di dipendenza gerarchica e la descrizione dei compiti;
- 4 3 2 ➤ definizione di procedure manuali ed informatiche;
- 2 ➤ Poteri autorizzativi e di firma;
- 2 ➤ Comunicazione e formazione al personale.
- 3 Oltre a quanto sopra, vengono individuati dei **principi di controllo interno**, in sintesi riconducibili alla segregazione dei ruoli e alla tracciabilità delle operazioni.
- 3 ...e poi, OdV, mappatura delle aree a rischi, *whistleblowing*, sistema disciplinare, rapporti con parti terze, monitoraggio di II e III livello.



Adempimenti degli Amministratori

Ai sensi dell'art. 2086 codice civile 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.

Amministratori Delegati

Se lo statuto o l'assemblea lo consentono, il consiglio di amministrazione può delegare proprie attribuzioni a un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi componenti, o ad uno o più dei suoi componenti

Il consiglio di amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega.

Non possono essere delegate le attribuzioni indicate negli artt. 2420-ter, 2423, 2443, 2446, 2447, 2501-ter e 2506-bis c.c.

Gli amministratori sono tenuti ad agire in modo informato; ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società.

Adeguati assetti

Amministratori Delegati

Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, **con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni 3/6 mesi**, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate.

Consiglio di Amministrazione

Sulla base delle informazioni ricevute, il consiglio di amministrazione:

- valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società;
- quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società;
- valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione.

Convocazione CdA

Salvo diversa previsione dello statuto, il presidente convoca il consiglio di amministrazione, ne fissa l'ordine del giorno, ne coordina i lavori e provvede affinché adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i consiglieri (art. 2381 c.c.)

Doveri dell'Organo di controllo

L'art. 25 octies del CCII recita testualmente:

«L'organo di controllo societario segnala, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 17. La segnalazione è motivata, è trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell'avvenuta ricezione e contiene la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese. In pendenza delle trattative, rimane fermo il dovere di vigilanza di cui all'articolo 2403 del codice civile. La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini della responsabilità prevista dall'articolo 2407 del codice civile.»

Non vi è dubbio che la nuova norma ha impatti notevoli sulla governance, in quanto responsabilizza maggiormente anche gli organi di controllo tenuti a vigilare sull'adeguatezza degli assetti. In particolare, per quanto concerne l'organo di controllo, il nuovo decreto ne rafforza il ruolo centrale legato all'**attività di vigilanza, di segnalazione dei presupposti di squilibrio economico-finanziario e patrimoniale e di responsabilità**.

Tale responsabilità è, altresì, di natura solidale. Ciò significa che il soggetto danneggiato (la società e/o il creditore) può chiedere l'intero danno a tutti, oppure, soltanto ad alcuni dei soggetti responsabili (Amministratori e Organo di controllo).

Tuttavia, sotto questo profilo, non si possono sottacere le indubbe **carenze di coordinamento** normativo con le previsioni dell'art. 2477 c.c., nel caso in cui la **società nomini un revisore** e non l'organo di controllo, nomine peraltro ricorrenti nelle micro e piccole società.

Pertanto, l'organo di controllo - sia esso rappresentato dal Collegio Sindacale ovvero dal revisore legale dei conti - deve **monitorare**, in base alle funzioni per cui è preposto, l'adeguatezza degli assetti dell'Impresa. Da qui la necessità di individuare delle linee-guida condivise sul corretto comportamento che l'organo di controllo deve tenere per adempiere alle richieste della norma.

L'attività di vigilanza dei Sindaci

Con riferimento all'attività di vigilanza espletata dai Sindaci, molto utili sono le disposizioni contenute nelle "Norme di Comportamento del Collegio Sindacale per le società non quotate" (di cui in particolare la Norma 3.5 - Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto organizzativo, e la Norma 3.7 - Vigilanza sull'adeguatezza e sul funzionamento del sistema amministrativo contabile). In aggiunta a tali norme, nell'ultimo periodo sono stati introdotti ulteriori strumenti, cui l'organo di controllo può fare riferimento. Tra questi si segnalano in particolare:

1. la sentenza del Tribunale di Cagliari n. 188/2021 dello scorso 19 gennaio 2022, che riporta una dettagliata elencazione delle inadeguatezze riscontrate relativamente agli assetti organizzativi-amministrativi e contabili;
2. il documento di ricerca "Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI" (Aprile 2022) dell'OIBR (Organismo Italiano di Business Reporting), che ha individuato alcune griglie sintetiche costituite da una serie di indicatori chiave non finanziari che fanno riferimento agli *standard setter* internazionali generalmente accettati. In particolare, tali griglie potenziano l'utilizzo degli indicatori non finanziari quali strumenti più idonei per valutare l'adeguatezza degli assetti. Secondo tale approccio innovativo, il processo di *self-assessment* si sostanzia in una puntuale analisi del Modello organizzativo e di controllo rispetto alla Disclosure non finanziaria. In tal modo l'**utilizzo dell'informativa non finanziaria, insieme agli indicatori di tipo finanziario, integra un approccio aziendale e strategico forward looking**, che ha il vantaggio di dare una migliore visione sull'andamento futuro dell'azienda a presidio della continuità aziendale e dell'adeguato assetto organizzativo.

L'attività di monitoraggio del revisore

Per quanto concerne invece l'attività del revisore legale dei conti in merito al monitoraggio degli adeguati assetti, le procedure da seguire vanno ricercate fra le disposizioni statuite dai "Principi di Revisione Isa Italia" recentemente aggiornati. In particolare il riferimento è al "Principio ISA Italia 300", secondo cui il Revisore acquisisce conoscenza degli assetti organizzativi e di controllo al fine di pianificare le risposte di revisione ai rischi individuati. Tale attività si concretizza, *in primis*, nella preliminare **valutazione dell'efficacia ed efficienza della struttura del Sistema di Controllo interno**.

Affrontare la crisi – Il percorso di risanamento

È utile, anche se non imprescindibile, che l'*imprenditore*, nel momento in cui decide di intraprendere il percorso di risanamento, abbia già redatto un piano. In ogni caso occorre che lo rediga, in tempi brevi, nel corso della composizione negoziata per individuare le proposte da formulare alle parti interessate e la soluzione idonea per il superamento della crisi.

Occorre predisporre una *check-list da parte dell'imprenditore con il supporto di un esperto* per identificare le indicazioni operative per la redazione del piano. Esse debbono intendersi come recepimento delle migliori pratiche di redazione dei piani d'impresa e non come precetti assoluti. Gli effettivi contenuti del singolo piano dipenderanno infatti da una serie di variabili, e vi influiranno, tra le altre cose, la tipologia dell'impresa e dell'attività svolta, la dimensione e la complessità dell'impresa e le informazioni disponibili.



- a) L'impresa dispone **delle risorse chiave (umane e tecniche)** per la conduzione dell'attività?
- b) L'impresa dispone delle **competenze tecniche** occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare?
- c) L'impresa dispone delle **capacità e delle competenze manageriali** per realizzare le iniziative industriali?
- d) L'impresa ha predisposto un **monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale**?
- e) L'impresa è in grado di **stimare l'andamento gestionale** anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?
- f) Tenuto conto delle manifestazioni dello stato di crisi, **quali ne sono le cause?**
- g) Quali sono le strategie di intervento e quali le **iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare?**
- h) **Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali**, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera?

Strategia Aziendale Governance SCIGR Planning & Reporting

Il contenuto della check-list dovrebbe consentire all'imprenditore che intende accedere alla composizione negoziata di redigere un piano di risanamento affidabile.

La redazione del piano di risanamento è un 'processo'. Esso presuppone la presenza di minimi requisiti organizzativi e la disponibilità di una situazione economico patrimoniale aggiornata.

Il piano di risanamento deve muovere dalla situazione in cui versa l'impresa e dalle sue cause individuate in modo realistico. Le strategie di intervento devono attagliarsi ad essa e consentire di rimuovere le difficoltà in essere.

La parte quantitativa del piano consegue alle strategie che si intendono adottare e segue un ordine logico strutturato attraverso valutazioni controllabili. Essa è volta a determinare i flussi finanziari che nelle imprese di minori dimensioni possono essere stimati attraverso un processo semplificato.

Il debito esistente che necessita di essere rimborsato viene confrontato con i flussi finanziari derivanti dalla gestione aziendale che possono essere posti a servizio dello stesso, anche al fine di individuare la tipologia delle proposte da formulare ai creditori e alle altre parti interessate.

In caso di gruppo di imprese occorre tenere conto delle reciproche interdipendenze tra le imprese che ne fanno parte.

Strategia aziendale – Obiettivi e Rischi di business continuity

Il **Piano Industriale**, o **Piano Strategico**, declina al proprio interno tanto le proiezioni economico-finanziarie quanto le strategie di business e di sviluppo dei propri valori e delle relazioni con gli stakeholders. Alcuni *obiettivi*, a titoli esemplificativo:

- | | | | |
|--|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ Reddittività e crescita del business ➤ Sviluppo prodotto/tecnologie/servizio ➤ Competitività ➤ Protezione del patrimonio ➤ Accesso a risorse strategiche ➤ Accesso al credito ➤ Approvvigionamento | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mitigazione/gestione degli effetti del cambiamento climatico ➤ Prevenzione dell'inquinamento ➤ Protezione biodiversità e ecosistema | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sviluppo e ritenzione dei talenti ➤ Inclusione sociale ➤ Investimenti in Capitale Umano ➤ Parità di genere ➤ Rapporto con la filiera produttiva | <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sviluppo di una struttura organizzativa solida ➤ Prevenzione/lotta alla corruzione ➤ Rispetto delle normative applicabili |
|--|---|---|---|

Di fondamentale importanza per la redazione del **Piano Industriale**, è la valutazione dei rischi:

<p>Strategici</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definizione strategie commerciali non efficaci • Investimenti non profittevoli • Sviluppo prodotto / servizio disallineato alle esigenze del mercato • Rischio Terze parti 	<p>Reputazionali</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reputazione verso i clienti • Reputazione sui media e opinione pubblica • Reputazione verso altri stakeholder 	<p>Finanziari</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mercato • Liquidità • Insolvenza • Limitazioni di accesso al Credito
<p>Compliance</p> <ul style="list-style-type: none"> • Legali • Fiscali • Sanzioni pecuniarie • Sanzioni interdittive 	<p>Operativi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procurement • ICT • Security 	<p>Sustainability</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calamità naturali • Salute e Sicurezza • Risorse umane

La Governance, fulcro degli adeguati assetti

- **Strumenti di definizione di ruoli e responsabilità** (Policies, procedure, *job description*, ecc) necessari a descrivere l'organizzazione e i processi, anche al fine di garantire la conformità normativa, oltre che per consentire una sistematizzazione e un efficientamento dei diversi processi. In concreto, rispetto al perimetro in analisi, si ritiene quantomeno necessario regolare i processi per le attività impattate potenzialmente da rischi di *Business Continuity*. Senz'altro sarebbe una buona pratica avere inoltre una procedura per il **planning & reporting dei KPI** utili ad individuare situazioni di crisi.
- **Sistema di Poteri e Deleghe** coerente con l'assetto organizzativo e che garantisca un'attribuzione di ruoli e responsabilità coerente con gli obiettivi di medio-lungo periodo.
- **Processi di gestione strategica del personale**, che garantiscano lo sviluppo delle competenze e il dimensionamento della struttura e che consentano di trattenere i talenti e le risorse chiave della società al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi d'impresa.
- **Processi di Risk Management** volti ad individuare periodicamente i rischi di mancato raggiungimento degli obiettivi aziendali, anche definiti nell'ambito del Piano Industriale/Piano strategico. Si ritiene utile quantomeno implementare tali processi con riferimento ai rischi di compliance nonché con riferimento a tutti i rischi su cui è presente un potenziale risolto di business continuity. In aziende più strutturate tali processi potrebbero richiedere la presenza di un Risk Management e l'implementazione di strumenti complessi quale a titolo di esempio si cita l'ERM.
- **Framework di controllo interno**, anche in riferimento ad elementi di conformità normativa (quali ad esempio proprio il D.Lgs. 231/01, o il D.Lgs. 81/08, o la normativa in materia di GDPR, L. 262/05 o altre normative applicabili al business della società) che sia coerente con i rischi cui si espone la Società.
- **Esistenza di piani di monitoraggio**



Le categorie di rischi nell'ERM

- **Tutte le categorie** di rischi di impresa sono considerati nell'ERM (Enterprise Risk Management). Il catalogo di solito è strutturato nelle seguenti classi di rischio:
 - **Rischi esterni:** elementi rilevanti del contesto esterno, come regolamentazione, concorrenza, politica, che possono impattare sul perseguimento degli obiettivi aziendali
 - **Rischi strategici:** cambiamenti inattesi in elementi chiave per la formulazione o esecuzione della strategia
 - **Rischi finanziari:** cambiamenti inattesi nelle condizioni di tasso, prezzo, liquidità sui mercati.
 - **Rischi operativi:** cambiamenti inattesi in elementi correlati alle operations, tipicamente risorse umane, processi, tecnologia e eventi naturali. Molti rischi specifici della categoria «operativa» sono connessi alle tematiche della più ampia compliance o corporate governance; altri richiedono una comprensione della tecnologia e delle infrastrutture che sono di supporto alle attività di core business. La loro eterogeneità di composizione li rende molto numerosi.

RISCHI ESTERNI				
Gusti del pubblico Fallimento produttore Inadempienze fornitori	Mercati finanziari Concentrazioni di mercato Rischio Paese	Disponibilità di capitali Regolamentare/normativo Macroeconomico	Politico Mercato Orni ambientali	
RISCHI INTERNI				
Strategici	Operativi		Finanziari	
<ul style="list-style-type: none"> • Politiche di prezzo • Incremento dei costi operativi • Gusti del pubblico • Acquisizioni/M & A • Partnership • Marginalità produzioni • Fallimento di mercato del prodotto • Pianificazione acquisti • Dipendenza da fornitori strategici • Scelte di acquisto • Rischio Paese • Ritardo tecnologico • Reputazione 	Processi <ul style="list-style-type: none"> • Indisponibilità macchinari critici • Incremento dei costi operativi • Capacità operativa per funzioni critiche • Processi critici ancora non informatizzati • Sistemi informativi non integrati • Tempi rapidi di vendita dei commerciali – gap procedurali • Gestione impegni contrattuali • Frammentazione informatica di processi critici • Movimentazione materiali in entrata e in uscita (perdita/danni a prodotto) • Inadempienze fornitori 	Sistemi Informativi <ul style="list-style-type: none"> • Sistemi frammentati • Trattamento dati disomogeneo • Disponibilità del sistema • Riservatezza dati • Sicurezza hardware • Sicurezza software • Blocco ai sistemi informativi 	<ul style="list-style-type: none"> • Credito • Commodity • Cambio • Fallimento produttore • Tassi di interesse • Garanzie • Liquidità 	
	Persone <ul style="list-style-type: none"> • Salute e sicurezza • Infortuni • Inasprimento costo del lavoro • Contenzioso 	Informativa/dati <ul style="list-style-type: none"> • Privacy • Compliance regolamentare • Prezzi di trasferimento • Immissione dati 		Rischi puri <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilità verso terzi (copyright, diritti...) • Interruzione attività • Catastrofi naturali • Terrorismo • Interruzioni della produzione • Infortuni key men • Scioperi • Danni all'ambiente
	Legali <ul style="list-style-type: none"> • Contenzioso • Compliance • Anti-Riciclaggio • Responsabilità da prodotto • Penali contrattuali 			



I possibili standard degli ADEGUATI ASSETTI

In conclusione, proviamo ad elencare alcuni standard che ci si aspetterebbe di ritrovare in assetti organizzativi adeguati a prevenire possibili scenari di crisi:

- Esistenza di un documento di indirizzo, quale un **Piano Industriale**, in cui vengono definiti gli obiettivi di impresa;
- Esistenza di un sistema di **Governance** che preveda almeno un sistema di poteri e deleghe e documenti normativi interni almeno per le attività impattate potenzialmente da rischi di *Business Continuity*. Senz'altro sarebbe una buona pratica avere **quantomeno una procedura per il planning & reporting dei KPI utili ad individuare situazioni di crisi**;
- Esistenza di **processi di gestione strategica del personale**, che garantiscano la mappatura e lo sviluppo delle competenze e il dimensionamento della struttura e che consentano di trattenerne i talenti e le risorse chiave della società;
- Esistenza di un processo di *risk management* che valuti, al minimo, i rischi di non conformità e rischi di diversa natura che però implicino un potenziale impatto sulla continuità d'impresa. Con riferimento ad imprese di dimensioni rilevanti che possono accedere alle relative risorse e professionalità, l'atteso prevederebbe la presenza di un risk manager, di un ERM, di una *compliance* e di una Funzione di Internal Audit;
- Esistenza di un processo di **pianificazione e controllo** che identifichi in maniera chiara i KPI monitorati al fine di intercettare eventuali situazioni di crisi. Sarebbe opportuno che il reporting di tali KPI sia analizzato in maniera specifica e formalizzato a livello di organo dirigente. Il sistema di planning & reporting deve essere idoneo ad implementare **processi di budgeting e di controllo di gestione** attraverso i quali monitorare costantemente l'andamento economico-finanziario anche al fine dell'individuazione di potenziali indicatori di crisi.
- Esistenza di **sistemi informativi idonei a supportare il business** e che consentano l'implementazione di efficaci sistemi di controllo tanto sui processi amministrativo contabili quanto sui processi operativi.

Il modello delle tre linee di difesa

- Il controllo deve essere esercitato attraverso linee di difesa chiare, definite e indipendenti - la linea di business, il risk management e l'internal audit - linee che giocano tutte una funzione importante nell'integrated ERM.
- Il modello basato su tre linee di difesa distingue tra funzioni che sono sia owner sia gestori dei rischi, funzioni che supervisionano i rischi e funzioni che forniscono una assurance indipendente.

Il Modello delle tre linee di controllo

Prima linea di difesa

Identifica, valuta, gestisce e monitora i rischi di competenza in relazione ai quali individua e **attua specifiche azioni di trattamento**

Seconda linea di difesa

Monitora i rischi aziendali, propone le **linee guida sui relativi sistemi di controllo** e **verifica l'adeguatezza degli stessi** per assicurare efficienza ed efficacia delle operazioni, adeguato controllo dei rischi, prudente conduzione del business, affidabilità delle informazioni, conformità a leggi, regolamenti e procedure interne

Terza linea di difesa

Fornisce **assurance** indipendente sull'adeguatezza ed effettiva operatività del primo e secondo livello di controllo

La stampa specializzata



Il nuovo Codice della Crisi di Impresa:
gli ASSETTI organizzativi, amministrativi e contabili

"2086 Nuovi modi di fare impresa"

Tutto è più semplice in mani esperte.



www.farnesianaconsulting.com

