



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI PISTOIA

Organismo di studio Area Societaria

***LE IMPLICAZIONI DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI
NELL'ATTIVITÀ DI REVISIONE E L'IMPATTO CON IL
NUOVO CODICE DELLA CRISI.***

Simone Gentili - Pistoia, 06 dicembre 2022

QUANDO “NASCE” IL CONCETTO DI ASSETTO ORGANIZZATIVO

Il legislatore comunitario con la **raccomandazione europea (n.135/2014)** a seguito dell'onda lunga creata dalla crisi internazionale del 2007, per arginare questi accadimenti, raccomandò a tutti i paesi membri di studiare un metodo per mettere in grado l'imprenditore di poter governare lo stato di crisi aziendale, di poterla prevedere e, in tempi brevi, di poterla affrontare.



in risposta a quanto sopra

inizia a maturare il concetto di **assetto organizzativo** come elemento centrale e fondante delle norme che saranno successivamente contenute nel nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza.

Dal 2019 il nuovo Codice della Crisi d'Impresa (D.Lgs 14/2019) **obbliga** l'imprenditore ad implementare in azienda un adeguato assetto organizzativo finalizzato all'emersione anticipata della crisi e alla sua veloce definizione.

QUADRO DI RIFERIMENTO NORMATIVO

- **D.Lgs. 14/2019** CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA;



evoluzione nell'ottica della **PREVENZIONE**
e recepimento Direttiva Insolvency

- **D.Lgs. 83/2022** MODIFICHE AL CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA E DELL'INSOLVENZA.



Eliminazioni delle definizioni di allerta;

Rafforzamento del concetto di adeguati assetti (**Art. 2086 c.c.**);

CONSIDERAZIONI

Da queste modifiche emerge chiaramente:

- la forte spinta verso una **tempestiva analisi della situazione di crisi** e la conseguente opportunità di ristrutturazione in fase precoce;
- l'idea di offrire al debitore una “**seconda chance**”, molto cara alla cultura anglosassone e quasi sconosciuta all'esperienza italiana.
- il voler “**normalizzare**” la situazione di difficoltà dell'impresa, considerandola una condizione possibile e fisiologica dell'attività d'impresa, prevedendo strumenti idonei alla sua emersione tempestiva e alla risoluzione concordata e bonaria, con l'effetto di riservare il fallimento – adesso denominato liquidazione giudiziale – solo ai casi più estremi.

SITUAZIONI PATOLOGICHE DELL'IMPRESA

1. Perdita della **CONTINUITA' AZIENDALE** (Art.2423 bis, c.c.);
2. Situazione di **CRISI** aziendale;
3. Situazione di **INSOLVENZA**.



OBBLIGHI (Art.3 D.Lgs 14/2019)

- **Imprenditore individuale**: adottare **misure idonee** a rilevare tempestivamente lo stato di crisi ed assumere senza indugio le iniziative necessarie per farvi fronte.
- **Imprenditore «collettivo»**: istituire un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile** adeguato (Art. 2086 c.c.), ed assumere senza indugio le iniziative necessarie.

COSA SI INTENDE PER ASSETTO ORGANIZZATIVO

Il concetto di **assetto organizzativo** è sinteticamente riconducibile al sistema di funzioni, poteri, deleghe, processi decisionali e procedure che favoriscono una chiara individuazione dei **compiti** e delle conseguenti **responsabilità** dei soggetti che intervengono nello svolgimento dei fatti aziendali.

Nella pratica aziendale, la configurazione di un adeguato assetto organizzativo può comportare, a seconda delle dimensioni e dell'attività svolta dall'impresa:

- l'organizzazione di un processo di raccolta, validazione e trasmissione ai vertici aziendali delle informazioni necessarie per la misurazione e il monitoraggio degli indicatori di crisi;
- la configurazione di un sistema di gestione del rischio di perdita della continuità aziendale e di stato di crisi, con l'indicazione delle metodologie di valutazione degli indicatori per aree di rischio.

COSA SI INTENDE PER ASSETTO ORGANIZZATIVO

Quindi, in sostanza, un adeguato assetto organizzativo dovrebbe:

- evidenziare il sistema di funzionigramma e di organigramma interno all'azienda 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;
- definire il complesso procedurale di controllo.

E l'assetto contabile?

Si definisce assetto contabile, l'insieme delle direttive, procedure e prassi operative che garantisce che i dati societari siano completi, attendibili e tempestivi, in accordo con i principi contabili adottati.

COSA SI INTENDE PER ASSETTO AMMINISTRATIVO/CONTABILE

Un sistema amministrativo-contabile risulta adeguato se permette:

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



N.B.

L'assetto amministrativo-contabile, quale sottosistema del più ampio assetto organizzativo, consente di monitorare l'andamento della gestione e, quindi, è cruciale nella tempestiva rilevazione di sintomi di crisi e di perdita della continuità aziendale..

QUANDO GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI SI CONSIDERANO ADEGUATI

La normativa statuisce in modo chiaro che gli assetti debbano consentire di:

- rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- verificare la non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi e i segnali di allarme di cui al comma 4;
- ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento introdotti dal D.L. n. 118/2021.

Organismo di studio Area Societaria

**Adeguati assetti previsti dall'art. 2086 Codice Civile
Come si materializzano nell'azienda correttamente gestita**

Adeguato assetto organizzativo

Organigramma
Funzionigramma
Mansionario
Mappatura dei processi aziendali
Mappatura sistemi ICT
Trasformazione digitale dei processi
Monitoraggio rischi aziendali
Misurazione e Monitoraggio performance (KPI)
Fabbisogni formativi e corsi di formazione
Misurazione clima aziendale
Se certificati, revisione periodica sistemi (qualità, ambiente, sicurezza, etc.)

Adeguato assetto amministrativo

Piano industriale e piano degli investimenti
Budget economico-finanziario e scostamenti
Budget tesoreria a 12 mesi e scostamenti
Controllo situazione finanziaria in real-time
Controllo di gestione e reporting
Misurazione mensile con Balanced Scorecard per rilevare eventuali indizi di crisi
Verifica trimestrale contrattualistica
Verifica semestrale allineamento mappa strategica-SWOT
Se certificati, revisione periodica sistemi (231, anticorruzione, etc.)

Adeguato assetto contabile

Contabilizzazione dei fatti aziendali in real-time
Riconciliazione giornaliera con documentazione esterna (banche)
Formalizzazione procedure gestione di crediti e debiti e costante monitoraggio esecutivo
Redazione rendiconto finanziario
Redazione bilancio mensile per controllo di gestione entro 5 giorni lavorativi
Se certificati, revisione periodica sistemi (credit risk management system)

I SEGNALI DI ALLARME

- a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di 60 giorni o che abbiano superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni;

I SEGNALI DI ALLARME

d) l'esistenza di una o più delle seguenti esposizioni debitorie, che comportano l'obbligo di segnalazione dei creditori pubblici qualificati (Art. 25-novies):

- debito verso l'Inps per contributi previdenziali, per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, scaduto da più di 90 giorni superiore al 30% di quelli dell'esercizio e superiore a € 15.000;
- debito verso l'Inps per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, superiore a € 5.000;
- debito verso l'Inail per premi assicurativi scaduti da più di 90 giorni e superiore a € 5.000;
- debito per Iva, risultante dalla comunicazione periodica, scaduto e non versato superiore a € 5.000 e, comunque, non inferiore al 10% dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente;
- debito tributario in riscossione accertato e scaduto da più di 90 giorni superiore a € 100.000 per le imprese individuali, a € 200.000 per le società di persone e a € 500.000 per le altre società (società di capitali).

L'ATTIVITA' DI IMPLEMENTAZIONE E MONITORAGGIO

L'obiettivo per le imprese è quindi **implementare gli assetti** e **monitorare i risultati**, attraverso l'utilizzo di appositi indicatori d'azienda richiamati, in grado di evidenziare gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario permettono di acquisire tempestive ed adeguate informazioni utili all'organo amministrativo per procedere alle scelte strategiche e reddituali in assoluta sicurezza.



solamente un'adeguata struttura organizzativa, amministrativa e contabile consentirà, grazie al suo puntuale funzionamento, di raccogliere e fornire tutte le informazioni necessarie al fine di prevenire o anticipare il più possibile la rilevazione di indubbi segnali di crisi.

Organo amministrativo



controllo sull'adozione
e monitoraggio sul funzionamento



Organo di controllo

L'ATTIVITA' DI IMPLEMENTAZIONE

Per quanto concerne le responsabilità, **compete agli amministratori** l'obbligo di implementare adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili,



in base alla **natura, dimensione e complessità** dell'impresa.



consiglio!

rispetto dei requisiti minimi

IL RUOLO DELL'ORGANO DI CONTROLLO NELLA VALUTAZIONE DEGLI ADEGUATI ASSETTI

L'organo di controllo – sia esso rappresentato dal Collegio Sindacale ovvero dal Revisore Legale dei conti – deve invece **monitorare**, in base alle funzioni per cui è preposto, l'**adeguatezza** degli stessi assetti.



L'organo di controllo è **tenuto a segnalare** all'organo amministrativo **eventuali anomalie riscontrate**.

Proviamo ad individuare delle linee-guida 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 **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 idonei 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;

L'ATTIVITÀ DI VIGILANZA DEI SINDACI

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 VIGILANZA DEI SINDACI

La Circolare Assonime n.27 del 21 novembre 2022

Titolo:

«I doveri degli organi sociali per la prevenzione e gestione della crisi nel nuovo Codice della crisi»

Spunti importantissimi su:

- definizione di stato di crisi;
- orizzonte temporale di riferimento per la valutazione dello stato di crisi;
- viene introdotta la categoria delle «crisi probabile»;
- corretto funzionamento degli assetti organizzativi;
- ruolo della composizione negoziata.

L'ATTIVITÀ DI VIGILANZA DEI SINDACI

Art. 25-octies del D. Lgs. 14/2019 - Segnalazione dell'organo di controllo

L'organo di controllo societario **segnala, per iscritto, all'organo amministrativo** la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di cui all'art. 12, c. 1 (Composizione negoziata).

La **segnalazione dovrà essere motivata**, e dovrà essere **trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell'avvenuta ricezione** e contiene la fissazione di un congruo termine, non superiore a 30 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'art. 2403 c.c..

La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del c. 1 e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini della responsabilità prevista dall'art. 2407 c.c.

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.

L'ATTIVITÀ DI MONITORAGGIO DEL REVISORE

Allo stato attuale gli obblighi richiamati per il collegio sindacale, non sembrano applicabili ai soggetti investiti della sola revisione legale condotta ai sensi del D. Lgs 39/2010.