

Adeguati assetti per la crisi d'impresa: check list per la valutazione

Piero Pozzana - Dottore commercialista e revisore legale in Roma

Il Codice della Crisi ha introdotto l'obbligo, per l'imprenditore, di istituire in azienda un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile. Obiettivo è rilevare con sufficiente tempestività eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale, ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata ed effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento. Ma come fare per valutare l'adeguatezza di tali assetti al perseguimento dello scopo prefisso? Aiutano una serie di check list elaborate dalla Fondazione Nazionale dei Commercialisti.

Il Codice della Crisi ha introdotto l'obbligo, per l'imprenditore, di istituire in azienda un **adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile** obbligo poi recepito dall'art. 2086 c. 2 del Codice Civile, al fine di rilevare:

- tempestivamente la crisi di impresa;
- tempestivamente la perdita della continuità aziendale.

Cosa devono consentire di fare gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili

L'imprenditore ha il dovere 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. È la stessa norma che evidenzia una stretta correlazione tra gli adeguati assetti e il controllo sulla rilevazione tempestiva della crisi e di perdita della continuità aziendale. Sulla base dell'OIC 11 per continuità aziendale dobbiamo intendere: "la capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro".

Le indicazioni previste dall'art. 2086 c.c. non forniscono però elementi per individuare come si determini l'**adeguatezza** della struttura e in particolare come si possa prevedere tempestivamente la crisi.

Per ovviare a questa "mancanza" possiamo chiedere aiuto, anche se in parte, all'articolo 3 CCII dal titolo: "Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi di impresa" al comma 3 viene data indicazione di cosa devono consentire gli adeguati assetti al fine di prevedere l'emersione tempestiva della crisi, precisando come gli stessi devono permettere allo stesso tempo 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 **sostenibilità** dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi (orizzonte temporale introdotto in seguito alla modifica intervenuta sul Codice a cura del D.Lgs. n. 83/2022 e rilevare i segnali di cui al successivo comma 4);
- ricavare** le **informazioni** necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata ed effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'art. 13, c. 2 CCII.

Gli assetti amministrativo-contabili costituiscono la struttura fondamentale su cui si basa la gestione di un'azienda. L'organizzazione di tali elementi è cruciale per garantire la trasparenza finanziaria, la conformità normativa e la capacità di prendere decisioni informate.

Quali sono le conseguenze derivanti dall'inadempimento

Il mancato assolvimento dell'obbligo espone l'organo amministrativo a gravose responsabilità (art. 2476, c. 6 Codice Civile) così come l'organo di controllo viene chiamato in causa al fine di monitorare l'andamento aziendale. La mancata istituzione di adeguati assetti e del loro concreto funzionamento può motivare, in capo agli amministratori e ai sindaci, un'azione di **responsabilità per danni** (art. 2260, c. 2; 2381 c. 3; 2392 c. 1; 2476 c. 1 del Codice Civile). Sul tema la giurisprudenza ha dato indicazioni di merito e 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).

Quali sono gli strumenti di controllo per valutare l'adeguatezza degli assetti

Gli adeguati assetti aziendali hanno quindi il ruolo di base su cui poggia l'intero sistema di early warning.

Seppure il bilancio rimanga un metro di valutazione oggettivo e utile per condurre l'azienda, il suo monitoraggio (anche mediante indici quantitativi) non permette l'adozione di un approccio "forward-looking"; visto che il bilancio rappresenta il risultato finale di ciò che è stato fatto nel passato e non è in grado di prevedere.

Oltre ai dati quantitativi occorre porre attenzione ad indicatori di natura qualitativa.

Per individuare meglio cosa si intende con adeguati assetti, possiamo fare riferimento al [documento di ricerca curato dalla Fondazione Nazionale dei Commercialisti del 7/7/2023](#) nel quale vengono offerte indicazioni su come stabilire la struttura operativa in questione nei capitoli:

- 6) I flussi informativi tra gli attori della governance aziendale;
- 7) I presupposti per la definizione di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile;
- 8) Gli adeguati assetti organizzativi;
- 9) Gli adeguati assetti amministrativi;
- 10) Gli adeguati assetti contabili.

Le **cinque check list**, con un taglio pratico trattano le seguenti argomentazioni:

- 1) La **valutazione del modello di business**.

Riguarda il modello di business adottato dall'impresa, potrebbe essere individuato tramite:

- la presenza di un modello di business aziendale,
- la validità del modello di business,
- la condivisione del modello di business all'interno dell'organizzazione.

- 2) La **valutazione del modello gestionale**.

Con esso si esamina il modello gestionale, tramite il quale l'attività dell'impresa viene realizzata.

Viene compresa nella valutazione una indagine sul sistema informativo di cui dispone l'impresa, dato che un adeguato flusso informativo aiuta l'operatività dell'azienda nel rispetto del proprio modello di business. Un sistema informativo inadeguato incide sull'analisi, a valle, del profilo organizzativo, amministrativo e contabile. Per questo motivo, il responsabile dei sistemi informatici, ed eventuali esperti esterni all'impresa rivestono un ruolo strategico all'interno dell'azienda stessa.

3) La **valutazione** degli **adeguati assetti organizzativi**.

La valutazione dell'assetto organizzativo è forse il cuore dell'analisi, poiché con essa si inizia a esaminare l'adeguatezza della struttura organizzativa, i suoi sistemi operativi, in relazione alla natura e alla dimensione dell'impresa. In definitiva, lo studio dell'organizzazione consente di capire se e in che modo l'impresa sarà in grado di offrire allo stesso imprenditore o all'organo di amministrazione, operatività ed informazioni per la migliore gestione.

4) La **valutazione** degli **adeguati assetti amministrativi**.

La valutazione dell'assetto amministrativo va inquadrata con riferimento ai modelli di gestione adottati dall'impresa e ai processi decisionali definiti al suo interno.

Si tratta di comprendere l'approccio al decision making in un'ottica di pianificazione, programmazione e controllo, tramite l'adozione di piani industriali ed operativi.

5) La **valutazione** degli **adeguati assetti contabili**.

La valutazione sull'adeguato assetto contabile deve essere condotta prestando attenzione sulla raccolta dei dati e sul processo informativo tramite il quale il dato si trasforma in informazione. L'analisi dei risultati raggiunti, sia in un'ottica ex post che ex ante, rappresenta un passaggio successivo influenzato dalla modalità di raccolte ed elaborazione dei dati.

Sulla scorta di quanto fino ad ora indicato, si ritiene opportuno che le imprese vengano dotate di un documento o manuale che dovrà essere sottoposto all'approvazione del Consiglio di amministrazione o, in mancanza, dell'assemblea, dove indicare lo scopo e il campo di applicazione, i riferimenti normativi, le definizioni, le responsabilità, i principi generali di comportamento, l'organigramma societario e l'organigramma per funzioni, l'assetto organizzativo declinato nei vari segmenti operativi dell'impresa, l'assetto amministrativo nelle diverse procedure, l'assetto contabile analizzato nei vari adempimenti, dovrà contenere l'analisi dei rischi, il monitoraggio degli indici di bilancio (patrimoniali, economici e finanziari) idonei a fornire la misura qualitativa e quantitativa dell'andamento aziendale e della continuità dell'impresa (rilevazione tempestiva della crisi), nonché con l'esame di bilanci di previsione prospettici.

Dobbiamo tener presente che il legislatore obbliga a tenere sotto controllo anche elementi di carattere qualitativo riferendosi ad una serie di KPI, così come indicato dalla check list richiamata dall'art. 3, c. 3, lett. c), D.Lgs. n. 14/19.

Si riportano di seguito due delle circa 50 domande presenti nella check list:

- domanda 1.3. L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?

- domanda 1.4 L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?

Il monitoraggio dell'andamento aziendale richiesto dal legislatore è continuativo e non consuntivo e deve essere effettuato anche ricorrendo a KPI qualitativi. I Key Performance Indicators che sono misuratori di grandezze non aventi natura economico/finanziaria, slegati quindi dal bilancio d'esercizio.

Leggi anche [Valutazione d'azienda: come utilizzare le check list sugli adeguati assetti per la crisi d'impresa](#)

Gli effetti di questa normativa sono dirompenti in caso di non adeguate "misure idonee" o degli

non adeguati “assetti” di cui al più volte citato art. 2086 c.c. soprattutto se si va a valutare il tessuto imprenditoriale italiano costituito in grande misura da piccole e medie imprese, spesso poco attrezzate per istituire un sistema di pianificazione economico finanziaria quale quello prospettato.

Unico modo per cercare di applicare tale gravoso compito potrebbe essere quello di distribuire il sapere all'interno dell'azienda, accrescere le conoscenze per creare maggiori competenze rafforzando le performance di lungo periodo. In questo senso i professionisti che collaborano con le aziende potranno dare il loro valido contributo.