

Adeguati assetti per le pmi

*Una guida per una corretta gestione
organizzativa, amministrativa e contabile*

DI LAURA RESTELLI, MARCO RUBINO, ALESSANDRO TURCHI, GIUSEPPE VERNA E STEFANO VERNA

L'azienda è un complesso di beni organizzati per l'esercizio dell'impresa (art. 2555 cc); quest'ultima, a sua volta, è l'attività dell'imprenditore (art. 2195 cc), cosicché «non può esistere impresa senza organizzazione». Sulla base di questo presupposto, la riforma del diritto societario realizzata dal dlgs 17 gennaio 2003, n. 6, ha posto l'accento sulla rilevanza dell'organizzazione interna degli enti e introdotto il principio dell'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, principio che, con la riforma della crisi d'impresa, è definitivamente assorto a regola primaria di conduzione dell'attività imprenditoriale in forma collettiva. L'esposizione fornisce concreti spunti, tenendo in debito conto le dimensioni dell'azienda, per il funzionamento degli adeguati assetti, iniziando con l'istituzione dell'assetto organizzativo, proseguendo con l'illustrazione degli strumenti della migliore tecnica di amministrazione aziendale, attraverso i quali si snoda l'organizzazione delle risorse umane e materiali, e terminando con l'esposizione dei presidi e dei controlli che assicurano la corretta e tempestiva rilevazione e comunicazione dei fatti di gestione e la loro sintesi in bilancio. La trattazione si prefigge di offrire un aiuto concreto soprattutto alle pmi, indicando la via che esse possono perseguire nell'immet-

tersi, con adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, nel nuovo e promettente mercato che sta nascendo al termine del periodo epidemico.

1. L'ASSETTO ORAMCO NEL CODICE CIVILE E NEL CODICE DELLA CRISI

1.1 L'art. 2086 quale apriporta di principi di corretta amministrazione

L'art. 375 del Codice della crisi e dell'insolvenza (Cci), a partire dal 16/3/2019, ha introdotto un secondo comma all'art. 2086 cc, che recita: «L'imprenditore, che opera in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alle dimensioni e alla natura 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'assetto OrAmCo (Organizzazione, Amministrazione, Contabilità) ha quindi una duplice funzione: quale norma del codice civile si indirizza a tutte le società, quale norma richiamata dal Cci (art. 12, co. 1), ha come destinatari tutti gli imprenditori che presentano indizi di crisi.

Infatti, l'art. 2086, co. 2, pone due obblighi distinti: da una parte, quello di istituire un assetto OrAmCo adeguato alle dimensioni e alla natura dell'impresa e, dall'altra, di adottare e attuare strumenti che rilevino tempestivamente la crisi dell'impresa e la perdita della continuità aziendale.

L'assetto OrAmCo può identificarsi in un sistema unitario e integrato, fondato su un complesso di regole che non solo definiscono a monte (a livello di governance) l'organizzazione societaria, i processi decisionali e le persone a essi preposti, ma che, altresì, identifica a valle (a livello operativo) le funzioni aziendali e i processi che consentono l'esecuzione e il riscontro delle decisioni prese, con articolazioni, formalizzazioni e complessità proporzionali alle dimensioni e alla natura dell'impresa, così da realizzare compiutamente e correttamente l'oggetto dell'iniziativa societaria.

1.2. L'assetto OrAmCo secondo le dimensioni e la natura dell'impresa

Come rilevato, gli assetti OrAmCo, nelle società e nelle imprese collettive, devono essere strumenti adeguati sia alle dimensioni e alla natura dell'impresa, sia per rilevare tempestivamente la crisi dell'impresa e la perdita della continuità aziendale.

Il concetto di «dimensioni e natura dell'impresa» non è nuovo nel nostro ordinamento. Oltre all'art. 2381, co. 5, («gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa»), l'art. 2214, co. 2, cc, obbliga l'imprenditore a tenere, in aggiunta al giornale e al libro degli inventari, «le altre scritture contabili che siano richieste dalla natura e dalle dimensioni dell'impresa». Le scritture contabili non sono solo quelle sistematiche e cronologiche da trascrivere nei libri e nei registri della società secondo determinate formalità, ma anche quelle contenute in qualsiasi supporto, che riporti dati tratti dalle suddette scritture contabili sistematiche. Scrittura contabile non sono quindi solo il bilancio nei suoi quattro componenti e le schede di mastro, ma anche conti, prospetti e schemi, il budget, lo scadenzario di crediti o debiti, la raccolta di indicatori economico-contabili. Dimensioni e natura dell'impresa fungono per la struttura e l'intensità dell'assetto OrAmCo, quale limite superiore e inferiore affinché tale assetto non possa essere giudicato, rispettivamente, eccessivo, e quindi dispersivo, o insufficiente.

Proprio perché l'assetto OrAmCo deve essere adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, senza dubbio in talune imprese l'assetto può assumere, sul piano tecnico, caratteri di particolare facilità e semplicità: si pensi al caso dell'impresa con un solo addetto o dove il potere decisionale e quello di controllo si accentrano nella stessa persona. L'assetto OrAmCo sarà almeno costituito dalla

predisposizione semestrale di un bilancio, di un budget e di un prospetto di flussi di cassa, di procedure di controllo della corrispondenza fra ordinazioni ricevute e prestazioni eseguite, di verifica della regolarità delle entrate e uscite dal magazzino nonché del rispetto dei tempi di pagamento da parte della clientela e di redazione di uno scadenzario dei pagamenti a fornitori.

1.3 Istituzione, valutazione e attuazione OrAmCo nell'art. 2381 cc

L'istituzione dell'assetto OrAmCo (aspetto statico) è dovere dell'imprenditore; nelle società di capitali compete all'organo amministrativo, amministratore unico o consiglio di amministrazione; una volta istituito, l'organo amministrativo ne valuta periodicamente l'adeguatezza (aspetto dinamico) (art. 2381, co. 3); la sua attuazione deve essere curata dagli amministratori delegati e costoro hanno altresì il compito di verificare che l'adeguatezza sia effettiva e permanga, fornendo in proposito le dovute informazioni agli altri amministratori (art. 2381, co. 5); l'adeguatezza dell'assetto e il suo concreto funzionamento costituiscono infine oggetto di vigilanza da parte dei sindaci (art. 2403, co. 1). Emergono pertanto le rispettive funzioni e responsabilità.

La delega non implica una riserva di competenza a favore degli amministratori delegati e una corrispondente esautorazione del consiglio di amministrazione, cui spetta, infatti, in via esclusiva la predisposizione della struttura organizzativa interna e quindi, anche sulla base delle informazioni ricevute, successivi interventi sulla medesima struttura (art. 2381, co. 3).

La valutazione dell'assetto OrAmCo avviene in base alle informazioni ricevute, ma, se esse sono insufficienti, gli amministratori delegati hanno l'obbligo (art. 2381, ult. co.) di attivarsi per assumere quelle di cui hanno bisogno e quelli non delegati di agire informati; l'informazione è essenziale anche solo per esprimere un voto o un parere. Poiché l'assetto OrAmCo va parametrato alle dimensioni e alla natura dell'impresa e l'organo amministrativo deve istituire un assetto OrAmCo adeguato ai due citati parametri, costui è tenuto ad agire con la diligenza necessaria per una valutazione di adeguatezza.

La valutazione dell'adeguatezza dell'assetto OrAmCo consiste nel verificare che esso generi un flusso d'informazioni adeguato. La scelta degli strumenti di OrAmCo e di quelli utilizzati per la loro periodica valutazione, è appannaggio della discrezionalità tecnica degli amministratori e quindi è regolata dalla Business Judgment Rule (BJR), senza che nelle srl essa possa essere guidata da interferenze decisionali dei soci ex art. 2476, ult. co., cc, che riconosce agli stessi alcuni poteri decisionali.

L'assetto OrAmCo inadeguato rende più arduo il compito di tenersi informato, ma non esime gli amministratori dal dovere di agire informati. Sebbene l'istituzione degli assetti spetti esclusivamente agli amministratori (art. 2380 bis, co. 1), a essi non è precluso di affidare compiti istitutivi e di valutazione a dipendenti della società o a professionisti esterni, fermi la loro responsabilità (art. 2392, co. 1) e gli ovvi e doverosi compiti di controllo sullo svolgimento dell'incarico affidato.

L'adeguatezza alle dimensioni e alla natura dell'impresa sottende l'adeguatezza al rischio insito nell'attività aziendale, nel senso che l'assetto OrAmCo costituisce un presidio contro il verificarsi di fenomeni negativi che possono influire in misura apprezzabile sulla redditività e solvibilità dell'impresa. La disposizione di cui all'art. 2086, co. 2, pur portatrice di un principio generale valido per ogni azienda e per tutte le condizioni in cui essa si trovi, è stata introdotta nel nostro ordinamento giuridico in un corpo di norme destinate alla regolazione della crisi e dell'insolvenza; ne consegue che l'assetto OrAmCo deve offrire, ancorché non esclusivamente, strumenti premonitori della crisi. Si registra così nella prassi una crescente attenzione al cd. risk management approach, di cui la mappatura dei rischi dell'impresa è uno degli elementi chiave.

1.4. Strumenti dell'assetto OrAmCo

L'art. 2086, co. 2, impone all'imprenditore collettivo di istituire un adeguato assetto OrAmCo e adottare e attuare, senza indugio, uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

L'art. 2381 è la norma che per la prima volta menziona l'assetto OrAmCo riferito alle società per azioni e applicabile, in quanto compatibile, dal 16/3/2019, anche alle società a responsabilità limitata in virtù dell'art. 377, co. 2, del Cci. Il comma 3 stabilisce che: «Il consiglio di amministrazione ..., sulla base delle informazioni ricevute [dagli organi delegati] valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta ... il generale andamento della gestione» (art. 2381, co. 3). È quindi previsto un reporting avente per oggetto «piani strategici, industriali e finanziari», che sono, come già detto, anche strumenti contabili. Lo stesso art. 2381, co. 5, impone all'organo amministrativo di curare l'adeguatezza dell'assetto OrAmCo attraverso un rapporto che, «in ogni caso almeno ogni sei mesi», deve essere diffuso nell'ambito di tale organo, se esso non è monocratico, ma collegiale, e comunicato all'organo di controllo.

Orbene il rapporto dell'organo amministrativo concerne il generale andamento della gestione e la

sua prevedibile evoluzione. Lo strumento che esprime per antonomasia il generale andamento della gestione è il bilancio, con la conseguenza che la norma impone la redazione periodica, almeno semestrale, di un bilancio, che, nella sua versione infrannuale, non dovrà essere costituito anche dalla nota integrativa e dal rendiconto finanziario, ma esprimerà quanto meno con sufficiente attendibilità e correttezza, e quindi se necessario ricorrendo a footnotes, la situazione patrimoniale e finanziaria e il risultato economico di periodo.

Ugualmente la prevedibile evoluzione della gestione troverà tipica allocazione nel budget da rivedere almeno semestralmente. Una volta condiviso dal consiglio, con formale delibera, il budget assume la funzione di obiettivo della gestione. Per quanto concerne i sindaci a essi si chiede che l'accertamento sia stato redatto secondo corrette tecniche professionali e quindi previa adeguata ricerca e vaglio delle informazioni. Anche nelle piccole società, con pochi milioni di euro di ricavi, quanto meno un budget annuale e un revised budget infrannuale si presentano essenziali per lo svolgimento dell'attività aziendale e la migliore comprensione dell'andamento della gestione, soprattutto nei periodi di tensioni finanziarie, durante i quali anticipare gli eventi può essere determinante.

La menzione di piani finanziari contenuta nell'art. 2381, co. 3, e la necessità di prevenire la crisi d'impresa, e quindi il dovere di onorare tempestivamente le obbligazioni assunte e quelle pianificate per l'ordinario esercizio dell'impresa, rendono necessario la comparazione fra inflows e outflows nel cd. prospetto dei flussi di cassa. La somma algebrica fra inflows e outflows rivela un surplus o un deficit finanziario. Il primo si riporta a nuovo quale disponibilità da utilizzare nel successivo periodo; il secondo va confrontato con le disponibilità liquide o con le disponibilità acquisibili ricorrendo agli affidamenti bancari. Se questi ultimi due valori non sono sufficienti a coprire il deficit, emerge uno squilibrio finanziario, ovvero un problema che, ancorché possa essere temporaneamente e talvolta solo parzialmente risolto attraverso dilazioni di pagamento, merita di essere analizzato soprattutto per comprendere se la sua causa sia occasionale o strutturale.

Avremo quindi una strumentalità contabile minima, necessariamente costituita da: bilancio d'esercizio, bilancio al termine del primo semestre, budget annuale, revised budget o forecast al termine del primo semestre nonché prospetto di flussi di cassa aggiornato almeno ogni sei mesi. Alcuni imprenditori giudicheranno insufficiente la redazione dei suddetti documenti su base semestrale, tant'è che la redazione di bilanci di verifica mensili e l'aggiornamento mensile del prospetto dei flussi di cassa (quest'ultimo talvolta proiettato solo nei

120 giorni successivi) è prassi non insolita anche nelle Pmi.

L'obbligo di adottare un adeguato OrAmCo è stabilito dalla legge, e pertanto non può essere negletto da parte di amministratori e sindaci; l'incertezza può invero riguardare il novero degli strumenti cui ricorrere per il suo concreto funzionamento e il grado di sofisticazione che li contraddistingue, dipendendo essi dalle dimensioni e dalla natura dell'impresa, quali entità variabili. Tuttavia, gli artt. 2381, co. 3, cc, e 13 Cci indicano abbastanza chiaramente, a seconda della situazione in cui versa l'impresa, in integro statu o con indizi di crisi, gli strumenti minimi cui deve far ricorso l'imprenditore.

1.5. L'assetto OrAmCo e i doveri di sindaci e revisori

Emblematici e numerosi sono i richiami ai sindaci contenuti nelle norme sull'assetto OrAmCo.

L'art. 2381, co. 5, cc, stabilisce che gli amministratori delegati e, ove questi ultimi non siano nominati, tutti gli amministratori devono riferire ai sindaci almeno semestralmente «sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione». L'art. 2403, co. 1, contempla fra i doveri dei sindaci quello di vigilare «sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento». L'art. 2429, co. 2, prescrive che i sindaci, nella loro relazione annuale, devono riferire all'assemblea «sull'attività svolta nell'adempimento dei propri doveri» e quindi sulla vigilanza espletata sull'adeguatezza e sul funzionamento dell'assetto OrAmCo.

La vigilanza sull'adeguatezza dell'assetto OrAmCo spettante ai sindaci si inserisce quindi nel quadro generale dell'osservanza dei principi di corretta amministrazione.

La verifica della costante valutazione, da parte degli amministratori, dell'adeguatezza dell'assetto OrAmCo, con esplicita menzione della sussistenza dell'equilibrio economico-finanziario e della prevedibile evoluzione della gestione, è imposta, a carico di sindaci e revisori, dall'art. 14, co. 1, Cci, che dovrebbe entrare in vigore l'1/9/2021 (ma più probabilmente verrà prorogato), con conseguente obbligo di segnalazione motivata agli amministratori in caso che emergano fondati indizi di crisi. I revisori sono ora incaricati, al fine di esprimere il giudizio sul bilancio, del controllo solo dell'assetto contabile per accertare che esso sia adeguato alla corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili (art. 14, co. 1, lett. b), dlgs 27 gennaio 2010, n. 39); a partire dall'entrata in vigore del Cci, invece, dovranno pronunciarsi anche sull'equilibrio economico-finanziario e sul budget.

Il controllo sull'assetto OrAmCo, che rappresenta la parte preponderante del più vasto controllo

sull'amministrazione, è diventato, specialmente nelle Pmi, l'attività caratterizzante e più impegnativa dell'organo di controllo, soprattutto là dove non gli è stato affidato il controllo contabile.

I sindaci hanno, in sintesi, i seguenti doveri nell'ambito del tema qui trattato:

a) nell'ambito del controllo di legittimità, accertano l'istituzione dell'assetto OrAmCo; nel caso in cui l'organo amministrativo sia collegiale verificano se sono stati nominati uno o più amministratori delegati, e se costoro presentano, almeno semestralmente, una relazione sull'adeguatezza dell'assetto alle dimensioni e alla natura dell'impresa; nonché alla rilevazione della crisi e alla salvaguardia del going concern;

b) nell'ambito del controllo sull'amministrazione, accertano che tale assetto sia adeguato alle dimensioni e alla natura dell'impresa, identificando se gli strumenti adottati sono sufficienti e controllando se essi funzionano concretamente;

c) in sede di presentazione del bilancio all'assemblea, inseriscono nella loro relazione un'informativa sui controlli svolti sull'assetto OrAmCo e sulla sua adeguatezza.

I controlli, le eventuali raccomandazioni e gli inviti rivolti agli amministratori devono essere verbalizzati, sottoscritti e trascritti nell'apposito libro ai sensi dell'art. 2403, co. 3. Tali adempimenti dovranno essere tempestivamente portati alla cognizione degli amministratori. I sindaci e i revisori, nell'ambito delle loro differenti funzioni e responsabilità, verificano l'adeguatezza del sistema organizzativo della società e il prevedibile andamento della gestione. Se accertano fondati indizi di crisi aziendale, essi innestano un procedimento articolato in quattro fasi della complessiva durata editale di 90 giorni.

Nella prima fase, ovvero immediatamente dopo l'accertamento, sindaci e revisori segnalano l'esistenza di tali indizi all'organo amministrativo. Questo, nel tempo assegnatogli dai sindaci e dai revisori, non superiore a 30 giorni, deve comunicare le soluzioni individuate e le azioni intraprese (seconda fase). L'organo amministrativo, in caso di adeguata risposta, ha a disposizione i successivi 60 giorni (terza fase) per adottare i provvedimenti ritenuti necessari. Ove la risposta non fosse adeguata o i provvedimenti non fossero presi o non fossero sufficienti, sindaci e revisori sono obbligati senza indugio (quarta fase) a farne segnalazione all'Ocri (art. 14, co. 2, del Cci).

La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo compiuta da sindaci e revisori nella prima fase e, ricorrendone i presupposti, la tempestiva segnalazione all'Ocri nella quarta fase, costituiscono causa di esonero dalla responsabilità per i danni derivanti da atti commissivi od omissivi posti in essere dagli amministratori a partire dalla prima segnalazione (art. 14, co. 3, Cci).

1.6. Responsabilità per inadempimento degli obblighi inerenti all'istituzione e il funzionamento dell'assetto OrAmCo gravanti su amministratori, sindaci e revisori

Il rispetto dell'obbligo di istituire un adeguato assetto OrAmCo è previsto dall'ordinamento giuridico non solo per cogliere i segni premonitori della crisi o addirittura dell'insolvenza, ma come regola di condotta di un gestore d'impresa che operi con la diligenza professionale richiesta dalla natura dell'incarico; pertanto l'inadempimento dell'obbligo, se causativo di un danno, può legittimare un'azione di responsabilità nei confronti degli amministratori e, ricorrendo una colpa in omettendo, dei sindaci (artt. 2260, co. 2, 2381, co. 3, 2392, co. 1, e 2476, co. 1, cc).

Un polo informativo, quale funzione di flusso di raccolta e di diffusione d'informazioni, è il collegio sindacale. Il venir meno di tale funzione, nei confronti di amministratori, revisore contabile e assemblea, fa sorgere la responsabilità prevista dall'art. 2407.

Quindi la mancata istituzione dell'assetto OrAmCo e degli strumenti minimi, richiesti per il suo funzionamento è fonte di responsabilità per gli amministratori; essi, infatti, a norma dell'art. 2392, devono assolvere con diligenza i doveri a essi assegnati dalla legge e dallo statuto. L'omesso rilievo di tale mancanza o la non corretta istituzione dell'assetto in relazione alle dimensioni e alla natura dell'impresa fa sorgere inoltre la responsabilità del sindaco. Tale responsabilità, come quella dell'amministratore, va in concreto misurata nei limiti dell'ammontare del danno subito da chi la invoca (socio o creditore) e previa dimostrazione da parte di costui di un nesso causale tra omissione e danno, secondo il disposto del noto art. 1223 cc, ovvero in quanto «conseguenza immediata e diretta».

In particolare i sindaci, nel vigilare sull'assetto OrAmCo, si accertano almeno che: a) sia stato approntato un organigramma aziendale; b) la direzione dell'azienda sia effettivamente esercitata dagli amministratori, senza ingerenze esterne; c) esistano procedure aziendali documentabili e quindi alla portata dei diretti interessati, sia per lo svolgimento delle principali attività, sia per la raccolta dei dati contabili; d) i preposti alle principali funzioni aziendali (contabilità, acquisti, vendite) mostrino un'adeguata competenza tecnica. Se riscontrano debolezze o disfunzioni, ne fanno segnalazione agli amministratori.

2. L'ASSETTO ORGANIZZATIVO. LA CORPORATE GOVERNANCE

2.1 La centralità della corporate governance

La corporate governance, quale insieme di strumenti, regole, relazioni e processi finalizzati a una corretta ed efficiente gestione dell'impresa, rappresenta una condizione necessaria per il mantenimento dell'azienda in una situazione di going con-

cern. Infatti, essa agevola l'individuazione e la consapevole gestione dei rischi che strutturalmente caratterizzano il contesto aziendale, così che l'organo gestorio possa prevenire, o se necessario, affrontare i fattori di crisi. Trattasi di un concetto aziendalista che ha trovato trasposizione nel Cei che individua proprio nell'esistenza di «obblighi organizzativi» il primario strumento di allerta (early warning) in quanto permette il monitoraggio continuo dello stato di salute aziendale (check-up), nonché l'intervento a tutela della stessa qualora la società non si trovi già in una situazione di crisi in atto.

2.2 Le norme di funzionamento della società: lo statuto

La puntuale definizione dei ruoli di corporate governance richiede una preliminare determinazione e formalizzazione delle regole di funzionamento della società all'interno dello statuto. Non esiste un modello di statuto valido per tutte le realtà aziendali, ma si possono identificare, senza pretesa di esaustività, alcune statuizioni che uno statuto potrebbe adottare ai fini di consentire un ordinario svolgimento dell'attività aziendale.

a) Le clausole che determinano i quorum costitutivi e deliberativi dovrebbero evitare l'insorgenza di stalli decisionali a livello assembleare;

b) L'organo amministrativo deve essere in grado di funzionare regolarmente con una composizione possibilmente dispari o, in caso di numero pari, con il voto decisionale determinante del presidente.

c) Una clausola di prelazione adeguatamente formulata agevola la stabilità della compagine sociale, in relazione a tutte le azioni/quote o limitatamente ad alcune categorie di esse.

d) Anche una clausola di gradimento equilibrata è utile al consolidamento del controllo della società in capo alla già esistente compagine sociale a cui può essere riservato il diritto di approvare nuovi ingressi nella società.

e) Infine, lo statuto dovrebbe essere oggetto di una revisione periodica ai fini di adattarlo alle opportunità derivanti dalle modifiche legislative e dalle mutevoli esigenze operative e sinergie o conflitti emergenti tra i soci.

2.3 L'assemblea dei soci

Un assetto organizzativo adeguato non può prescindere neppure da un funzionamento regolare ed efficace degli organi di vertice del governo societario, assemblea e consiglio di amministrazione in primis.

L'assemblea rappresenta l'organo in cui si forma e si esprime la volontà sociale che viene poi attuata dall'organo amministrativo e assolve un ruolo essenziale anche per la informativa dei soci non coinvolti nella gestione. Un assetto organizzativo deve quindi avere alle proprie fondamenta un processo decisionale che, ai fini di consentire un'adeguata informativa e partecipazione dei soci, si attenga al-

le seguenti regole di funzionamento dell'assemblea, preferibilmente formalizzate in un apposito Regolamento:

- la convocazione deve essere inviata con sufficiente preavviso, solitamente almeno pari a otto giorni;
- data, luogo e ordine del giorno sono fissati dall'organo amministrativo con precisione;
- il testo delle proposte di delibera da approvare è reso fruibile con congruo anticipo;
- le votazioni sulla nomina e rimozione degli amministratori, sulle modifiche statutarie, sulle remunerazioni degli amministratori e su altri argomenti di particolare delicatezza vengono considerati, al fine di sottolinearne il rilievo, quali punti indipendenti e separati dell'ordine del giorno;
- il presidente del consiglio di amministrazione deve garantire che i flussi comunicativi con i soci trovino piena espressione nelle adunanze assembleari (o nei processi extra-assembleari per le srl);
- il consiglio di amministrazione deve assicurare una informativa finanziaria e gestionale trasparente, completa e comprensibile, e deve rendersi disponibile, soprattutto nelle persone degli organi delegati, a rispondere ai quesiti dei soci.

2.4 L'organo amministrativo

Le società sono gestite da un organo amministrativo che, a eccezione delle realtà di modeste dimensioni, dovrebbe opportunamente essere collegiale. Nella maggior parte dei casi, a parte il modello dualistico per le spa e l'amministrazione congiuntiva o disgiuntiva nelle srl, l'organo collegiale assume la veste del consiglio di amministrazione. È opportuno che il consiglio di amministrazione approvi un proprio regolamento che ne determini in modo chiaro e completo il ruolo, tenuto conto non solo delle disposizioni di legge, ma anche dell'oggetto sociale e della composizione dell'assetto societario, e che definisca l'ampiezza delle deleghe attribuibili nonché un processo decisionale garante della tempestività e piena informativa a tutti i componenti.

Il numero di componenti è determinato in ragione delle necessità aziendali, del business sociale e della distribuzione azionaria. Una configurazione standard del Consiglio dovrebbe quindi prevedere la composizione che segue.

a) Il presidente convoca il cda, ne fissa l'ordine del giorno, ne coordina i lavori, provvede affinché adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i consiglieri e cura le modalità concrete di svolgimento delle riunioni, ivi comprese quelle relative alla verbalizzazione delle stesse.

b) Uno o più amministratori delegati che, oltre a gestire l'ordinario business aziendale e curarne l'adeguato assetto organizzativo, definiscano le strategie di medio-lungo termine dell'azienda; formulino budget annuali e presentino proposte di rilievo al consiglio, ivi comprese quelle in tema di ope-

razioni straordinarie e informino il consiglio circa possibili conflitti nelle operazioni con parti correlate. In presenza di circostanze particolarmente complesse, onde evitare una concentrazione di compiti normalmente attribuiti a un solo amministratore delegato, è possibile costituire un cosiddetto comitato esecutivo, formato dai più influenti membri del consiglio di amministrazione, che operano collegialmente.

c) Uno o più amministratori non esecutivi, nominati per presidiare alcune aree di competenza altrimenti non rappresentate nel cda, che sovente sono amministratori indipendenti, ossia non portatori di interessi di soci, che non intrattengono e non hanno intrattenuto con la società o con soggetti a essa legati.

Il consiglio di amministrazione dovrebbe periodicamente attuare un processo di autovalutazione per verificare che tutti i suoi componenti siano pienamente consapevoli dei poteri e degli obblighi inerenti alle funzioni che sono chiamati a svolgere; dotati di professionalità adeguate al ruolo da ricoprire, con competenze diffuse e opportunamente diversificate e con possibilità di dedicare tempo e risorse adeguate all'incarico ricoperto.

È competenza esclusiva degli amministratori l'istituzione degli assetti di cui all'articolo 2086, che, qualora non sia previsto un amministratore unico, si realizza con la nomina da parte del consiglio di amministrazione di uno o più amministratori delegati a cui affidare la gestione corrente e porre in essere un'efficiente organizzazione dell'impresa, sotto ogni profilo: controllo interno di gestione, sistema amministrativo e sistema contabile, organizzazione dei flussi informativi da parte delle controllate, ecc. In riferimento a tale divisione di funzioni si può ulteriormente precisare che:

- per quanto il dato normativo attribuisca il dovere di predisporre adeguati assetti societari agli «organi delegati» in senso lato, tale compito non può che essere commisurato all'ambito di esercizio della delega;

- la disposizione secondo la quale il cda valuta l'adeguatezza dell'assetto «sulla base delle informazioni ricevute», non deve essere interpretata nel senso di circoscrivere il potere-dovere di vigilanza sulla gestione da parte del consiglio alla disamina della relazione a esso fornita dagli organi delegati, bensì sia necessario che l'organo proceda con la richiesta di un supplemento di informativa ogni qualvolta se ne constati l'insufficienza o l'inadeguatezza e che, inoltre, si accerti che siano espressamente precisate le caratteristiche degli assetti, le verifiche in concreto effettuate per valutarne l'adeguatezza, gli eventuali difetti riscontrati e i miglioramenti adottati.

- resta ferma la facoltà del consiglio di amministrazione di avocare a sé la cura dell'assetto societario o dare specifiche direttive al riguardo e il dovere

di tutti gli amministratori, anche se non investiti di deleghe, di assumere con diligenza informazioni sull'assetto OrAmCo della società e di valutarne l'adeguatezza, con particolare riferimento alle deleghe attribuite e formalizzate.

Il consiglio di amministrazione deve altresì:

- esaminare, quando elaborati, i piani strategici, industriali e finanziari della società;
- riunirsi, unitamente all'organo di controllo, se previsto, almeno ogni sei mesi per informarsi «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».

2.5 Il Comitato controllo rischi e l'internal auditor

Nelle società maggiormente strutturate il consiglio di amministrazione potrà opportunamente istituire al proprio interno uno o più comitati su tematiche di particolare rilevanza per il governo societario. Tra questi, assume un ruolo preminente il Comitato controllo e rischi. Quest'ultimo sovrintende

l'Internal Auditor, che svolge un'attività indipendente e obiettiva di assurance e consulenza, finalizzata al miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza dell'organizzazione, monitorando i processi di controllo, di gestione dei rischi e di corporate governance. L'internal auditor è incaricato di verificare che il Sistema di controllo interno rischi sia adeguato e che conseguentemente la contabilità e, in generale, le informazioni siano complete e affidabili. Infatti, ai fini dell'implementazione di un adeguato assetto in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e la salvaguardia della continuità aziendale, è fondamentale e imprescindibile un efficace sistema amministrativo e contabile che consenta la rilevazione di indicatori di performance aziendali consuntivi e soprattutto previsionali; questo deve altresì essere affiancato da un adeguato sistema di controllo interno, che garantisca l'attendibilità e affidabilità di tali indicatori e dati.

2.6 Il collegio sindacale e il revisore nell'ambito degli assetti organizzativi

Il collegio sindacale assume un ruolo rilevante nell'assetto OrAmCo della società, sulla cui adeguatezza e concreta attuazione deve vigilare, ma di cui è anche parte integrante. Il collegio sindacale deve infatti «vigilare» sull'osservanza della legge e dello statuto e sulla correttezza dell'amministrazione e, in particolare, sull'adeguatezza dell'assetto OrAmCo adottato dalla società, nonché sul suo concreto funzionamento.

Si tratta di un compito estremamente complesso, estendendosi alla vigilanza sul rispetto di tutte le norme e regole, di qualsiasi fonte e rango, relative all'attività sociale e, non potendo realizzarsi in una verifica capillare di tutte le operazioni aziendali, consiste essenzialmente nella «vigilanza, sulla

base di un approccio basato sulla valutazione dei rischi, dell'adeguatezza dei metodi, delle procedure e degli strumenti adottati nello svolgimento dell'attività d'impresa per garantire il rispetto della legge e dello statuto». Laddove l'attività di vigilanza dovesse evidenziare significativi rischi di possibili violazioni di legge o di statuto, il collegio deve richiedere all'organo amministrativo l'attuazione delle opportune azioni correttive e ne monitora la realizzazione nel corso dell'incarico. Emerge, a tutto rilievo, il ruolo del collegio quale parte integrante del sistema organizzativo e, allo stesso tempo, quale promotore e presidio della sua adeguatezza, a salvaguardia del rispetto dello statuto e della legge da parte della società e dell'attività di vigilanza a cui l'organo è tenuto.

I compiti del revisore sono invece quelli di verificare la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili, oltre che di esprimere con apposita relazione un giudizio sul bilancio di esercizio e sul bilancio consolidato, ove redatto, valutando, in particolare, la sussistenza della continuità aziendale. Inoltre, nell'ambito della valutazione del rischio di revisione, e conseguente pianificazione delle procedure di revisione sul bilancio, il revisore deve valutare l'affidabilità del sistema di controllo interno, procedendo con i seguenti step:

1. rilevazione della procedura di controllo interno formalizzata utilizzando questionari e/o rilevandola in forma narrativa e/o con diagrammi di flusso attraverso indagini e colloqui con il personale e/o la direzione;

2. individuazione e analisi dei punti di controllo individuando: a) chi svolge il controllo b) la qualifica della persona che svolge il controllo c) come viene svolto il controllo d) con quale periodicità il controllo viene svolto;

3. verifica dell'esistenza e dell'efficacia dei principali controlli, in base alla quale il revisore può: a) definire quali controlli testare b) stabilire il numero e il periodo di riferimento dei test da svolgere c) effettuare i test applicando le procedure di controllo;

4. conclusione sull'affidabilità del sistema di controllo interno, ossia valutazione del rischio che esso sia idoneo a prevenire errori che possano avere un impatto sul bilancio.

Collegio sindacale e revisore sono entrambi soggetti abilitati all'allerta interna: l'art. 14 del Cci pone a carico (indistintamente) dell'organo di controllo e del revisore, «ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni», l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente l'adeguatezza degli assetti societari e, conservi l'equilibrio economico e finanziario, segnalando al medesimo immediatamente l'esistenza di «fondati indizi della crisi». Il Cci pare non tenere in debito conto la diversità dei ruoli, in quanto le funzioni del revisore, es-

senzialmente riconducibili all'obbligo di esprimere un parere professionale sulla correttezza del bilancio, non sono assimilabili alle funzioni di vigilanza proprie del collegio sindacale che, a differenza del primo, partecipa ai consigli di amministrazione e vigila sulla gestione, consentendogli di intervenire nella cosiddetta twilight zone.

3. L'ASSETTO ORGANIZZATIVO: LA PROGETTAZIONE DELLA STRUTTURA

3.1. Il concetto di assetto organizzativo dell'impresa

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (Cndcec) ha definito l'assetto organizzativo quale «(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 competenze e responsabilità, (ii) il complesso procedurale di controllo».

Quando si progetta l'assetto organizzativo, si decide quante persone e con quali caratteristiche sono necessarie per svolgere le combinazioni economiche dell'impresa; quali insiemi di compiti deve svolgere ogni persona, con quali obiettivi, secondo quali modalità, con quali risorse; come e quanto ciascuna persona deve essere retribuita; quali sono i percorsi professionali coerenti con le dinamiche delle persone e delle combinazioni economiche aziendali. Tutto ciò deve essere configurato in modo tale che i compiti siano svolti secondo efficacia ed efficienza, con i massimi livelli di coordinamento e di integrazione possibili, con grande flessibilità e capacità di fronteggiare il dinamismo ambientale.

3.2 L'adeguatezza dell'assetto organizzativo

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili definisce «adeguato» l'assetto organizzativo che «presenta una struttura compatibile alle dimensioni della società, nonché alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, nonché alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale e possa quindi consentire, agli amministratori preposti, una sollecita adozione delle misure più idonee alla sua rilevazione e alla sua composizione».

In particolare, al fine di potere definire adeguato un assetto organizzativo occorrono: (i) definizione di un'organizzazione gerarchica; (ii) redazione di un organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità; (iii) esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dei soggetti ai quali sono assegnati i relativi poteri; (iv) sussistenza di procedure tali da assicurare l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi anche con rife-

rimento alle società controllate; (v) esistenza di procedure tali da assicurare la presenza di personale con conoscenze e competenze adeguate a svolgere le funzioni a esso assegnate; (vi) presenza di direttive e procedure aziendali interne, il loro costante aggiornamento ed effettiva diffusione.

L'adeguatezza dell'assetto organizzativo dipende non solo dalle competenze professionali, ma anche dalle caratteristiche personali di coloro che operano all'interno dell'impresa. Le organizzazioni sono fatte dalle persone e dalle loro reciproche relazioni: un'organizzazione esiste quando le persone interagiscono le une con le altre nell'esercizio di funzioni che aiutano, attraverso un necessario coordinamento, a conseguire obiettivi.

3.3. La progettazione di un adeguato assetto organizzativo

La progettazione della struttura organizzativa risponde alle seguenti domande operative: (i) al fine di conseguire l'oggetto sociale, quali attività devono essere svolte e come è opportuno raggrupparle in unità organizzative; (ii) quale forma di gerarchia adottare; (iii) come è opportuno distribuire il potere lungo la linea gerarchica; (iv) come devono essere integrate e coordinate tra di loro le unità; (v) quale è il grado di formalizzazione più adatto alla specifica struttura.

La progettazione della struttura organizzativa parte dalla definizione dell'insieme dei compiti che devono essere svolti dal personale dell'azienda. L'insieme così definito viene suddiviso in sottoinsiemi assegnati a unità organizzative (uffici, reparti ecc.) disposte su più livelli secondo vari criteri (per prodotto, fascia di clientela, area geografica, processo e progetto), utilizzati anche congiuntamente nelle strutture più articolate e complesse. Ciascuna unità organizzativa viene poi scomposta in posizioni individuali, tra le quali sono distribuiti compiti e responsabilità (le mansioni).

Una volta definita la linea gerarchica dell'organizzazione, occorre stabilire il grado di diffusione del potere dai livelli più elevati a quelli più bassi dell'organizzazione. Qualora il potere di assunzione delle decisioni sia concentrato in un unico livello dell'organizzazione, si parla di struttura accentrata; viceversa, quando tale potere è diffuso anche ai livelli inferiori, la struttura viene definita decentrata. Lo strumento della delega consente di derogare alla collegialità in cambio della garanzia di rapidità decisionale tipica degli organi monocratici.

Infine, è necessario che l'assetto organizzativo sia progettato per garantire e facilitare la comunicazione tra i vari individui e le unità organizzative, sia in senso verticale che orizzontale.

Progettata la struttura organizzativa, si rende opportuno tradurla in forma scritta e condividerla a tutti i livelli aziendali, ai fini di ridurre la discrezionalità dei membri dell'impresa, standardizzando i comportamenti ed esplicitando in modo scrit-

to i ruoli, i compiti, le attività e le rispettive modalità di svolgimento. L'organigramma consente di illustrare la struttura generale dell'organizzazione e le relazioni gerarchiche in essa previste (identifica il chi), mentre il mansionario (o job description) illustra i compiti e le attività che ciascun organo deve compiere (identifica il cosa) nonché le modalità di svolgimento dei compiti e le relazioni tra le attività da svolgere (identifica il come).

3.4 I modelli di struttura organizzativa

Nella realtà concreta, difficilmente si riscontrano aziende la cui struttura organizzativa sia esattamente riprodotta in un solo modello organizzativo. Sovente, infatti, si verificano delle «interpretazioni» o degli «ibridi» tra i vari modelli, in modo tale da rendere il modello adeguato alle specifiche realtà aziendali.

La struttura organizzativa semplice è appropriata per le aziende con combinazioni produttive non complesse, con una linea di prodotti rivolti a una clientela poco differenziata e in contesti di economia tradizionale. Generalmente è predominante la funzione produttiva o commerciale, sovente svolta direttamente dal vertice aziendale. La struttura organizzativa semplice si articola su due livelli gerarchici: la direzione aziendale (spesso personificata dai soci-amministratori) e gli organi operativi, costituiti in reparti e/o uffici, suddivisi per compiti omogenei.

La struttura funzionale viene generalmente adottata da aziende integrate verticalmente, con una limitata gamma di produzione (e distribuzione) e con orientamenti strategici volti alla penetrazione dei mercati (piuttosto che alla diversificazione). Alle dirette dipendenze della direzione generale si collocano gli organi direttivi di primo livello, i quali sono responsabili di gruppi di processi gestionali affini da un punto di vista tecnico o economico. In questo modo, vengono costituite delle funzioni (o «aree»), quali, per esempio, la produzione, il marketing, la ricerca e sviluppo, amministrazione, finanza, controllo di gestione, risorse umane e sistemi informativi.

La struttura divisionale è generalmente diffusa tra le aziende medio-grandi, a volte verticalmente integrate, con un'ampia gamma di linee di produzione (e di distribuzione) e con un orientamento strategico focalizzato sulla diversificazione delle combinazioni prodotto-mercato-tecnologia. Il raggruppamento delle unità di primo livello (alle dirette dipendenze del vertice aziendale), chiamate divisioni (o Business Unit) avviene in base all'output, il quale può assumere, in funzione delle specificità della singola impresa, una varietà di criteri di specializzazione, quali linee di prodotto, area geografica o categoria omogenea di clienti.

Nella realtà si assiste sovente a soluzioni che coniugano elementi funzionali e divisionali, per rispondere in modo adeguato ai fabbisogni organiz-

zativi, secondo una struttura cosiddetta a matrice. Tale struttura è caratterizzata da un decentramento decisionale verso le funzioni, per cui è demandata ai responsabili di funzione la valutazione delle competenze, per esempio, del personale, la formazione, l'assistenza ai problemi tecnico-operativi e la rispondenza alle specifiche esigenze del project manager.

3.5. Sistema di controllo interno e gestione dei rischi

L'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi dell'attività aziendale sono facilitati dall'integrazione negli assetti organizzativi e di governo societario di un sistema di controllo interno. Esso è definito come l'insieme delle regole, delle procedure e dei processi attuate dal consiglio di amministrazione, dai dirigenti e da altri soggetti della struttura aziendale, per assicurare il corretto funzionamento e il buon andamento dell'impresa e a garantire, con un ragionevole margine di sicurezza: (i) l'efficacia ed efficienza dei processi aziendali (amministrativi, produttivi, distributivi); (ii) la salvaguardia del valore delle attività e la protezione dalle perdite; (iii) l'affidabilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali; (iv) la conformità alle leggi, ai regolamenti, alle norme e alle politiche interne.

La rilevanza del sistema di controllo interno è ulteriormente rafforzata dall'evoluzione delle teorie e dei modelli di risk management che hanno rimarcato l'importanza del rischio nel sistema dei controlli e hanno determinato il passaggio dal cosiddetto modello dei controlli, dove il controllo era il fine e il risk management lo strumento, al modello dei rischi, in cui l'obiettivo è il contenimento del rischio e lo strumento è il controllo.

3.6. Modello di Organizzazione, Gestione e Controllo ex dlgs 231/2001

Il dlgs 231/2001 impone alle società di dotarsi di un adeguato assetto organizzativo, idoneo a evitare la commissione di reati da parte dei loro amministratori e sottoposti, ma diventa parte integrante del più ampio sistema di controllo interno e di gestione dei rischi di impresa.

In particolare, i modelli di prevenzione della crisi e dell'insolvenza e il modello 231/2001 di prevenzione dei reati sono interconnessi nello stadio patologico dell'impresa: l'insorgenza della crisi, o peggioro dell'insolvenza, può indurre la società alla commissione di un reato rilevante ai fini del dlgs 231/2001 quale, a titolo esemplificativo, la corruzione, la truffa ai danni dello Stato per il conseguimento di erogazioni pubbliche o l'indebita percezione di erogazioni (art. 24). In questa prospettiva l'acquisizione di informazioni da parte dell'Organismo di Vigilanza, per esempio, di dati derivanti dagli indicatori della crisi ex art. 13 del Codice della crisi, rappresenta un possibile campanello di allarme relativamente a una più stringente verifica dell'at-

tuazione dei protocolli di controllo.

3.7 Gli altri modelli organizzativi di gestione della compliance

Costituiscono parte integrante dell'assetto organizzativo i modelli predisposti (nella prassi rientranti all'interno dei cosiddetti compliance programs) ai fini dell'adeguamento alle normative cogenti di svolgimento dell'attività aziendale:

- **Sicurezza sul lavoro:** le disposizioni del dlgs 81/2008 sulla salute e sicurezza sul lavoro sanciscono la centralità dell'organizzazione aziendale nella gestione sistemica degli obblighi prevenzionali in materia di sicurezza e salute sul lavoro;

- **Sistema di Gestione Ambientale:** implementato secondo gli standard dettati dall'UNI EN ISO 14001:2004 e dal Regolamento Comunitario 1221/2009, richiede che tutti i livelli e tutte le funzioni dell'organizzazione e l'Alta direzione, operino seguendo adeguate procedure aziendali volte ad assicurare il rispetto della normativa ambientale;

- **Cybersecurity:** il modello organizzativo di sicurezza informatica è composto dalle tecnologie e dalle regole adottate dall'azienda per la protezione dei sistemi informatici e dell'informazione in formato digitale da attacchi interni e, soprattutto, esterni;

- **Privacy:** il Regolamento europeo 679/2016 richiede che, al fine di garantire la sicurezza delle reti e dell'informazione, il Titolare e il Responsabile, formalmente identificati nell'assetto organizzativo, si dotino di misure tecniche e organizzative adeguate a garantire la sicurezza delle informazioni da trattamenti non autorizzati o illeciti, dalla perdita o ancora dalla distruzione o dal danno accidentali;

- **Modello Anticorruzione:** consente alla Società di fare affidamento su misure efficaci per prevenire i fenomeni corruttivi, favorendo al contempo un modello di business sempre più trasparente, a beneficio della reputazione;

- **Sistema di gestione della qualità:** definisce le linee di conduzione dei processi aziendali nell'ottica di migliorare l'efficacia e l'efficienza nella realizzazione del prodotto e nell'erogazione del servizio, e ottenere e incrementare la soddisfazione del cliente. Nell'ambito del programma di raggiungimento della certificazione del proprio sistema di gestione della qualità, la società può opportunamente decidere un'amministrazione unica delle normative ISO in materia di qualità, ambiente e sicurezza sul lavoro.

3.8. Un modello di gestione integrata del rischio: CoSo Erm framework

Nelle società di maggiori dimensioni è opportuno che sia istituito un sistema dei controlli interni e di gestione dei rischi integrato (SCIGR), il più noto dei quali è il CoSo Erm, che: i) consente una razionalizzazione delle attività aziendali, evitando duplicazioni di modelli e conseguenti rischi di sovrapposizioni di funzioni; ii) comporta minori costi

e più ridotti tempi di compliance alle novità legislative che saranno recepite all'interno del sistema di controllo interno senza dover sviluppare specifici modelli organizzativi; iii) favorisce la diffusione della «cultura del controllo» a tutti i livelli.

Tale sistema, quale parte integrante dell'attività di impresa, coinvolge e si applica, pertanto, a tutta la struttura organizzativa della società (o alle società facenti parte di un gruppo): dal consiglio di Amministrazione, al management, al personale aziendale.

4. L'ASSETTO AMMINISTRATIVO

4.1 L'adeguatezza dell'assetto amministrativo

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili definisce il sistema amministrativo-contabile come «l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di un'informazione societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa». Il medesimo documento prevede che un sistema amministrativo-contabile sia adeguato qualora permetta: (i) la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione; (ii) la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale; (iii) la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio di esercizio.

4.2. Il sistema di pianificazione, programmazione e controllo in generale

La conduzione dell'impresa non può basarsi sull'intuito ma su informazioni tempestive e controllabili, per pianificare l'attività e controllare il raggiungimento degli obiettivi. In questo contesto i sistemi di pianificazione e controllo, graduati in funzione delle dimensioni dell'impresa, forniscono un contributo fondamentale ai fini di una sua efficiente ed efficace gestione. Le decisioni sono assunte attraverso un processo razionale e strutturato, adeguato a essere competitivi sul mercato attuale e prevenire i segnali di crisi. A tal riguardo, l'art. 14 del Cci pone a carico del revisore e/o dell'organo di controllo il dovere di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente quale sia il prevedibile andamento della gestione e segnalare immediatamente allo stesso l'esistenza di «fondati indizi di crisi». Parimenti l'art. 2381, comma 5, cod. civ., pone a carico dell'organo delegato il dovere di riferire al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale sul «generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione». Il richiamo alla «prevedibilità» costituisce un'indicazione di carattere generale rivolta a tutti gli imprenditori collettivi che devono quindi predisporre un protocollo operativo volto a monitorare il rischio economico-finanziario secondo un approccio cosiddetto forward-looking, introdurre nel protocollo sistemi di early warning proporzionati alla dimensione e al

settore merceologico di appartenenza e predisporre procedure di recovery planning da attivare prontamente in caso di primi segnali di crisi d'impresa. Trattasi del sistema di programmazione e controllo che, oltre a garantire la conformità all'art. 2086, favorisce la probabilità che le risorse umane assumano le decisioni e orientino le loro azioni in modo da garantire il raggiungimento delle linee strategiche più efficaci per l'unità organizzativa o, comunque, si comportino in maniera coerente con tali finalità. Definizione quindi coerente con gli scopi dell'art. 2086 cc di preservare la salvaguardia della continuità aziendale mediante una maggior consapevolezza nell'assunzione delle decisioni strategiche.

Schematizzando, il sistema di controllo direzionale consente di progettare e realizzare tre differenti tipologie di attività, tra loro complementari: (i) attività di pianificazione strategica, che permette di definire gli obiettivi di lungo periodo e le linee guida per il loro raggiungimento; (ii) attività di controllo direzionale, che consente di individuare le modalità attraverso le quali raggiungere gli obiettivi strategici; (iii) attività di controllo operativo, volta a verificare che le operazioni aziendali siano attuate in maniera efficace ed efficiente.

Il sistema di pianificazione rappresenta una solida base per un «check-up» continuo dell'intero sistema aziendale, identificando le cause di un eventuale squilibrio economico, finanziario e patrimoniale, le necessità di innovazione e cambiamento, nonché le leve di azione più efficaci per intervenire prontamente ai fini della salvaguardia della continuità aziendale.

4.3 La contabilità analitica e il sistema di misurazione dei costi

La contabilità generale (co.ge) è indispensabile per produrre informazioni periodiche di sintesi sull'andamento della gestione, ma presenta il limite di riferirsi alla gestione globale dell'impresa, mentre l'assunzione di decisioni strategiche richiede informazioni di dettaglio; inoltre riguarda la gestione passata (consuntivo), mentre le operazioni devono essere decise sulla base di conoscenze e ipotesi riferite al futuro (previsionale). La contabilità generale è quindi troppo sintetica e aggregata per essere un vero e proprio strumento di supporto alle decisioni strategiche della direzione aziendale, le cui necessità informative trovano soddisfazione attraverso altre tipologie di rilevazione. Trattasi, in particolare, della contabilità analitica (co.an.); essa offre un sistema di controllo che, definito un particolare oggetto di calcolo (prodotto, servizio, area geografica, fasce di clientela), è in grado di isolare i componenti reddituali positivi (ricavi) e/o negativi (costi) a esso attribuibili, evidenziando risultati economici parziali. In questo modo il sistema di co.an. consente di migliorare la capacità di: (i) comprendere l'origine di definiti risultati economici glo-

bali individuandone i risultati parziali; (ii) avere un accurato controllo operativo, valutando i risultati raggiunti dalle unità che operano ai vari livelli dell'organizzazione (misurazione dell'efficienza); (iii) orientare il processo decisionale verso criteri di convenienza economica (es. determinazione dei prezzi, eliminazione di linee di produzione o di unità, valutazione di investimenti); (iv) influenzare, mediante la definizione degli obiettivi e la rilevazione dei risultati assegnati alle varie unità organizzative, i comportamenti e le motivazioni delle risorse umane; (v) supportare la redazione del bilancio d'esercizio (calcolo ammortamenti e giacenze di magazzino).

In particolare, per quanto concerne la progettazione di un sistema di misurazione dei costi, occorre in primo luogo procedere con la scelta dell'oggetto di calcolo attorno al quale «polarizzare» le informazioni di costo e di ricavo. Tradizionalmente, esso si identifica con le linee di prodotto o servizio. Tuttavia, al crescere della complessità strutturale delle aziende, si rende necessario elevare il grado di articolazione delle informazioni di tipo economico-finanziario, coinvolgendo plurime sorgenti.

Quanto alla tipologia delle informazioni di costo che il sistema di misurazione deve essere in grado di rilevare, elaborare e rendere disponibili, si individuano, a titolo esemplificativo e non esaustivo, le seguenti: costi variabili e costi fissi (criterio della variabilità), costi diretti e indiretti (criterio dell'attribuzione), costi preventivi e consuntivi (criterio del momento di determinazione), costi controllabili e non controllabili (criterio del controllo direzionale), costi standard (criterio della tipicità), costi effettivi e costi figurativi (criterio della effettiva manifestazione numeraria).

Infine, occorre scegliere la metodologia di calcolo dei costi più adatta al caso concreto tra quelle tradizionalmente individuate in dottrina: direct costing semplice, direct costing evoluto e full costing. Sinteticamente, l'obiettivo della metodologia di calcolo dei costi pieni (full costing) è rappresentato dalla definizione di una configurazione di costo in cui sono imputati al prodotto tutti gli elementi di costo relativi ai fattori produttivi. L'obiettivo della metodologia di direct costing, invece, è definire una configurazione di costo in cui sono imputati al prodotto solo gli elementi di costo classificabili come diretti o variabili (cosiddetti costi di prodotto), mentre i costi fissi sono considerati come costi di periodo. Elemento essenziale di questa metodologia è il concetto di margine di contribuzione, che esprime la capacità dell'impresa di assorbire i costi di struttura. In particolare, il margine di contribuzione di primo livello è riferito alla differenza tra i ricavi e i costi variabili associati all'oggetto di calcolo e misura la «contribuzione» che il prodotto/commissa fornisce alla copertura dei costi fissi totali (direct costing semplice); il margine di secondo livello, invece, è ot-

tenuto sottraendo a quello di primo livello il valore dei costi fissi specifici, ossia i costi specificamente attribuibili all'oggetto di calcolo prescelto (direct costing evoluto).

4.4 Budgeting e forecasting

L'attività di impresa è, per sua natura, un'attività rischiosa; il rischio è una conseguenza della difficoltà di prevedere futuri scenari e impone l'esigenza di adottare ogni possibile iniziativa che permetta di valutare l'impatto di singoli eventi sull'equilibrio economico-finanziario. In particolare, un efficiente set informativo permette di ridurre le incognite della gestione, intercettare le minacce e adottare tempestivamente le misure più idonee per salvaguardare la continuità aziendale. In questo contesto i sistemi di budgeting e forecasting rappresentano strumenti essenziali per definire gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, e contemporaneamente prevenire tempestivamente gli squilibri economico-finanziari, prima che gli stessi si tramutino in uno stato di insolvenza difficilmente rimediabile.

I budget possono essere classificati, in base al contenuto, in tre sottosistemi (cosiddetto master budget): (i) budget operativi, (ii) budget degli investimenti e (iii) budget finanziari e, in particolare, il budget di tesoreria. Quest'ultimo rappresenta l'elemento imprescindibile in relazione all'obbligo di adozione di assetti amministrativi adeguati ai sensi del riformulato art. 2086, cc, in quanto consente di valutare la capacità dell'impresa di far fronte ai propri impegni finanziari, dando quindi evidenza della sostenibilità finanziaria della gestione e fornendo le basi per il calcolo del Dscr (Debt Service Coverage Ratio), quale indice di allerta secondo le norme del Codice della crisi. Quanto alla tempistica, generalmente la proiezione di tesoreria è rolling, su basi mensili, per i dodici mesi a seguire, mentre nelle situazioni di crisi aziendale, il piano di tesoreria viene sviluppato a cadenza settimanale con un orizzonte temporale di tredici settimane (cosiddetto thirteen weeks cash flow), necessario per verificare la capacità dell'impresa di sopravvivere durante il primo periodo propedeutico all'attuazione del turnaround.

Al budget sopra esposto è affiancato il forecast, che, sulla base dell'analisi dei dati consuntivi che via via si rendono disponibili con il passare del tempo, va a correggere le previsioni originariamente formulate in sede di predisposizione del budget.

4.5 Reporting aziendale

Il sistema di reporting può essere definito come l'insieme di procedure e di strumenti finalizzati ad analizzare e rappresentare i risultati della gestione, a fronte degli obiettivi definiti in sede di predisposizione del budget. Attraverso il sistema di reporting, dunque, è possibile realizzare un sistematico confronto tra gli obiettivi prefissati e i risultati conseguiti (consuntivazione) e, di conseguenza,

identificare le cause cui attribuire eventuali scostamenti e individuare le opportune azioni correttive. In particolare, le finalità del sistema di reporting possono essere sintetizzate come di seguito: (i) comprendere in quale misura i risultati economico-finanziari riferiti all'azienda nel suo complesso siano attribuibili alle diverse aree di attività e ai comportamenti dei responsabili delle unità organizzative; (ii) motivare e orientare il comportamento dei responsabili, anche attraverso l'attivazione di sistemi premianti; (iii) apprendere dall'esperienza, grazie ai meccanismi di feedback che ne caratterizzano il processo; (iv) orientare le decisioni manageriali, in maniera consapevole, nell'ambito del processo di programmazione e controllo.

Da un punto di vista tecnico-contabile, il sistema di reporting viene correntemente alimentato dall'analisi degli scostamenti, in modo che il management sia messo nelle condizioni di individuare, per ogni unità organizzativa e in un arco temporale di riferimento infrannuale opportunamente scelto (almeno trimestrale), le differenze tra obiettivi assegnati e risultati raggiunti, di scomporre tali differenze in scostamenti di ordine inferiore fino a ricostruire le condizioni interne ed esterne che, singolarmente o congiuntamente considerate, hanno determinato tali scostamenti e, infine, intraprendere tempestivamente le eventuali azioni correttive necessarie.

4.6 Il piano industriale e il piano di risanamento

La sussistenza dell'equilibrio economico-finanziario, il prevedibile andamento della gestione e la verifica dell'esistenza di fondati indizi di crisi sono rilevabili con congruo anticipo in presenza di un sistema di pianificazione strategica strutturata riconducibile al piano industriale (o business plan). La manifestazione della crisi è definita dal legislatore come «inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate» (art. 1, comma 1, lett. a), dlgs 14/2019), condizione che evidenzia per l'impresa l'incapacità di generare prospetticamente, mediante la propria gestione operativa, liquidità sufficiente per il pagamento dei debiti. In questo contesto, il piano rappresenta il documento base che potrebbe rilevare la crisi nei termini suesposti, poiché è nel suo sviluppo che si può prospettare la futura insolvenza dell'impresa dovuta all'insostenibilità dell'indebitamento.

In questo contesto, il piano, quale strumento di governance e di comunicazione sociale, diventa il vero driver del governo societario, basato sui seguenti cardini: (i) la programmazione che ha come riferimento il budget d'esercizio; (ii) la pianificazione che ha come riferimento il piano industriale; (iii) il monitoraggio dell'equilibrio finanziario che viene costantemente svolto attraverso l'analisi del budget di tesoreria e quindi dei cash flow prospettici

ci posti al servizio del debito; (iv) il controllo di gestione che viene attuato mediante una sistematica analisi degli scostamenti e un accurato sistema di reporting.

Infine, a seguito della redazione del piano (sia esso industriale che di risanamento), è necessario che il management attui un'attenta attività di monitoraggio in fase esecutiva, necessaria per verificare l'effettivo raggiungimento degli obiettivi fissati nel piano medesimo (never-ending process). Si rende quindi necessario prevedere l'istituzionalizzazione di un ciclo di business review periodiche.

5. L'ASSETTO CONTABILE

5.1. L'assetto contabile quale parte dell'assetto amministrativo

Il flusso informativo che alimenta gli strumenti dell'assetto amministrativo trae origine dal sistema di contabilità. L'assetto contabile rappresenta, infatti, la componente degli assetti amministrativi finalizzata a ottenere una corretta rilevazione numerica dei fatti aziendali, sia ai fini della programmazione che della consuntivazione.

L'adeguatezza dell'assetto coincide innanzitutto con la regolare tenuta della contabilità, non solo ai fini del rispetto delle disposizioni normative in materia civilistica e fiscale ma soprattutto per l'implementazione degli strumenti di pianificazione e controllo interno, garantendo l'attendibilità e affidabilità dei dati dai medesimi prodotti. La regolare tenuta della contabilità richiede altresì un aggiornamento tempestivo per consentire di monitorare day-by-day l'andamento aziendale, facilitando la predisposizione delle analisi prospettiche e il costante monitoraggio dello stato di salute dell'impresa.

5.2. L'adeguatezza delle procedure contabili

Un assetto contabile adeguato richiede l'adozione di procedure interne formalizzate che indichino le modalità operative (i processi) da seguire per tracciare i singoli dati dall'ingresso nel flusso informativo aziendale alla contabilizzazione nel sistema gestionale.

Gestione delle anagrafiche

La procedura definisce puntualmente le modalità di inserimento dell'anagrafica di un articolo di magazzino o di un fornitore, permettendo così agli operatori di gestire correttamente le attività successive con efficienza.

Ciclo attivo e passivo

Il ciclo attivo comprende tutte le operazioni che intercorrono con il cliente finale e che, con la vendita del bene o servizio, determinano un guadagno economico-finanziario: la gestione dell'anagrafica, l'ordine, la consegna, la fatturazione, la registrazione contabile della fattura, la gestione del credito. Ogni fase dovrebbe essere caratterizzata da una specifica procedura formalizzata.

Operativamente è opportuno che l'impresa: (i) organizzi le procedure di gestione del credito commer-

ciale (ii) predisponga gli strumenti necessari a prevenire il rischio di mancato incasso, dalla selezione della nuova clientela alla verifica della condotta e della qualità di quella esistente; (iii) provveda al recupero dei crediti non riscossi; (iv) attivi le azioni eventualmente necessarie a un recupero giudiziale del credito, considerando la possibilità di addvenire a una transazione che possa consentire un risparmio nei tempi di incasso; (v) rediga un rapporto periodico sullo stato complessivo dei crediti, sul comportamento della clientela in relazione ai pagamenti e su ogni altra informazione utile per formulare le scelte più corrette.

Nel ciclo passivo rientrano invece tutti i processi e i workflow che si instaurano tra l'azienda, i fornitori e il magazzino: gestione delle anagrafiche, degli ordini, delle offerte, dei documenti di trasporto della merce in ingresso, registrazione delle fatture. Nell'ambito della gestione contabile del ciclo passivo, assume rilievo la redazione di uno scadenziario dei debiti, distinguendo tra quelli che hanno una scadenza predeterminata (es. imposte, stipendi, mutui, utenze) e debiti di fornitura i quali, dipendono dall'andamento delle vendite e, di conseguenza, di tutti i costi variabili sostenuti per giungere a esse.

Gestione della tesoreria e gestione del personale

La procedura della tesoreria definisce la gestione dei rapporti con le banche, sia in termini ordinari (conti correnti bancari, conto anticipi fatture, conto salvo buon fine) che di medio-lungo periodo (finanziamenti e mutui), la modalità di riconciliazione degli estratti conti bancari con la contabilità generale, e individua i criteri da seguire per il monitoraggio delle condizioni bancarie.

Per quanto concerne la gestione del personale, le procedure riguardano la contrattualistica, l'elaborazione del cedolino e la contabilizzazione dei costi del personale, passando per la rilevazione delle presenze e la gestione delle ferie/permessi, degli straordinari e delle missioni. L'adozione di procedure formalizzate assume un ruolo fondamentale anche per definire il costo delle risorse umane a livello di budget.

5.3. L'analisi di bilancio: capitale circolante netto, Ebitda e flusso di cassa

I dati derivati dalla contabilità generale e riportati nel bilancio ufficiale devono essere organizzati in modo tale da consentire specifiche elaborazioni, individuare le determinanti dei flussi di cassa e le condizioni di rischio della gestione aziendale.

Nell'analisi del bilancio le variabili fondamentali sono rappresentate dal capitale circolante netto commerciale, dall'Ebitda e dai flussi di cassa della gestione operativa, questi ultimi utilizzati anche ai fini della determinazione del valore dell'azienda col metodo del Discounted Cash Flow (DCF) che, in estrema sintesi, determina il valore dell'azienda con la sommatoria dei flussi di cassa che la stessa

genererà in un certo orizzonte temporale, attualizzato a un tasso di interesse rappresentativo del costo del capitale.

Riclassificazione dello stato patrimoniale: il capitale circolante netto

I criteri maggiormente utilizzati per la riclassificazione dello stato patrimoniale sono due. Il primo è di natura finanziaria e ha lo scopo di evidenziare la provenienza delle risorse finanziarie raccolte (fonti di finanziamento) e l'impiego di tali risorse in investimenti nell'attività aziendale (impieghi). Nel secondo, le voci patrimoniali sono riclassificate in funzione della pertinenza alle rispettive aree funzionali, in modo da analizzare le condizioni che determinano la formazione dei flussi di cassa e i livelli di rischio della gestione.

La riclassificazione gestionale permette di quantificare due variabili cruciali nella gestione dell'impresa e nella determinazione del suo valore intrinseco, ossia il fabbisogno finanziario riconducibile alla gestione operativa e il capitale circolante netto commerciale. Il primo si può configurare in termini lordi e netti. Il fabbisogno finanziario lordo è rappresentato dal totale delle attività operative, legate sia alla struttura che al ciclo corrente, poiché la loro costituzione comporta la necessità di reperire risorse finanziarie per alimentare il ciclo operativo. Tuttavia, si tratta di un fabbisogno «potenziale», ossia senza considerare le dilazioni di pagamento da parte dei fornitori, che consentono di ridurre l'effettiva entità del fabbisogno finanziario. Si giunge così alla determinazione del fabbisogno finanziario netto, dato dalla differenza tra le attività e le passività operative, ovvero, quanti soldi ha effettivamente bisogno l'impresa per svolgere la sua attività operativa. Il fabbisogno finanziario netto viene identificato in un margine noto come capitale operativo investito netto (Coin), il quale misura l'ammontare del fabbisogno finanziario netto della complessiva gestione operativa, considerata nella sua componente corrente e strutturale. Un ulteriore margine di fondamentale importanza è rappresentato dal capitale circolante netto commerciale (Cnc), ottenuto dalla differenza tra le attività e le passività operative della sola componente corrente e che esprime l'ammontare di capitali che l'impresa deve «autoprodurre», generando utili (autofinanziamento) oppure raccogliendoli sul mercato (banche e azionisti), per alimentare finanziariamente il proprio core business. Se il Cnc assume valore negativo, significa che il ciclo operativo non solo non determina alcun fabbisogno finanziario, ma anzi produce disponibilità monetaria. Qualora, invece, il Cnc assuma valore positivo, si genera un fabbisogno finanziario e l'impresa deve quindi affacciarsi al mercato del capitale per approvvigionarsi delle risorse finanziarie necessarie ad alimentare il ciclo produttivo.

Riclassificazione del conto economico: l'Ebitda

Anche per la riclassificazione del Conto Economico si rende necessario individuare opportuni aggregati di valori sui quali effettuare l'analisi delle condizioni reddituali e finanziarie dell'impresa. Si possono individuare tre metodologie: (i) a valore aggiunto, dove i costi sono classificati per natura (es. costi personale, costi materie prime); (ii) a costo del venduto, basato sulla classificazione dei costi per destinazione (es. costi di produzione, costi commerciali); (iii) a margine di contribuzione, basato sul grado di variabilità dei costi (fissi o variabili).

Gli aggregati di valore meritevoli di un approfondimento in questa sede sono il valore aggiunto e l'Ebitda.

Il primo si ottiene dalla differenza tra il valore della produzione e i costi esterni (materie prime, semilavorati acquistati da terzi, merci e materiali di consumo) ed esprime la capacità dell'impresa di creare, grazie ai processi trasformativi basati sul proprio modello di business, nuova ricchezza rispetto a quella incorporata nei fattori produttivi acquistati da terzi e consumati nella produzione. Così definito, il valore aggiunto si presta a una duplice interpretazione. Da un lato, rappresenta un'importante misura di prestazione, poiché costituisce il punto di incontro tra condizioni di efficienza (riconducibili alle modalità di acquisizione e trasformazione dei fattori esterni, ossia come produco) e livelli di efficacia della gestione (riconducibili alle caratteristiche dei prodotti realizzati e venduti sul mercato, ossia cosa produco). Dall'altro lato, il valore aggiunto si presta a una interpretazione che guarda ai diversi soggetti coinvolti a vario titolo nell'impresa (stakeholders).

L'Ebitda può essere calcolato in due modi: sommando al reddito corrente una serie di componenti reddituali, oppure sommando al reddito operativo gli ammortamenti (non le svalutazioni degli elementi che compongono il capitale circolante che invece devono essere sommate per il calcolo del Margine Operativo Lordo). I ricavi di vendita e i costi impiegati ai fini del calcolo dell'Ebitda, sono valori di derivazione monetaria (potenziale), sovente indicati con il termine opex, acronimo di operating expenditure, laddove la parola «spesa» intende sottolineare proprio la natura monetaria di tali costi. L'Ebitda rappresenta quindi il flusso di cassa potenziale della gestione operativa corrente. Potenziale poiché non si tratta di un flusso effettivo; infatti, una parte dei ricavi di vendita e dei costi di materie prime, servizi e personale possono, al termine dell'esercizio, risultare ancora non incassati o pagati. Ulteriori sfasamenti possono derivare dalle scorte di magazzino. Il riferimento alle dilazioni di pagamento/incasso di clienti e fornitori e alle giacenze di magazzino chiama in causa la prima determinante del valore intrinseco dell'azienda, ossia il capitale circolante netto commerciale, esposto nel paragrafo precedente. Da qui si coglie il fonamen-

tale collegamento tra le prime due variabili del valore d'azienda: Ccnc ed Ebitda. Affinché il flusso di cassa potenziale si converta in effettivo occorre tenere in considerazione il grado di efficienza finanziaria, ossia la dinamica del ciclo monetario per giungere alla determinazione del flusso di cassa (reale) della gestione operativa.

Il rendiconto finanziario: il flusso di cassa della gestione operativa

Il Flusso di cassa (reale) della gestione operativa si ricava dalla costruzione del rendiconto finanziario.

Quest'ultimo costituisce il principale prospetto di natura contabile che permette di valutare il grado di solvibilità dell'impresa, sotto due livelli: la solidità patrimoniale (medio-lungo periodo) e la liquidità (breve periodo).

Tra l'Ebitda, quale flusso di cassa potenziale, e il flusso di cassa effettivo della gestione corrente, si colloca il capitale circolante netto commerciale, che opera come un filtro tra i predetti flussi. Un'espansione del Ccnc assorbe la liquidità potenzialmente prodotta dall'impresa e, quindi, riduce il flusso di cassa effettivo. Di contro, una riduzione del Ccnc libera liquidità e, quindi, aumenta il flusso di cassa effettivo.

Per ottenere il flusso di cassa effettivo della gestione operativa corrente è quindi sufficiente correggere l'Ebitda, espressione del flusso di cassa potenziale, con la variazione intervenuta nella consistenza del Ccnc durante il periodo di riferimento, la quale esprime l'assorbimento o la generazione di liquidità derivante dallo svolgimento del ciclo operativo. Dal flusso di cassa potenziale, si perviene così al flusso di cassa reale della gestione operativa corrente, che esprime la liquidità effettivamente prodotta. Al fine di considerare anche la componente strutturale della gestione operativa, il flusso di cassa della gestione corrente deve essere corretto per le operazioni riconducibili ad acquisizioni e dismissioni di immobilizzazioni materiali e immateriali. In questo modo si giunge alla determinazione del free cash flow from operations.

5.4 L'analisi per indici

L'analisi di bilancio prevede, sulla base dei prospetti riclassificati sopra esposti, la costruzione di appositi indici che siano in grado di misurare la solvibilità dell'azienda analizzandone l'equilibrio finanziario, ossia la capacità di rispettare le scadenze, e la solidità patrimoniale, ovvero l'adeguatezza della struttura delle fonti di finanziamento raccolte in relazione alla struttura degli impieghi.

In particolare, il secondo comma dell'art. 13 del Codice della crisi assegna al Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili il compito di elaborare gli indici che facciano ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa, elaborati a settembre 2019 come segue:

- i. patrimonio netto negativo;
- ii. Dscr (Debt service coverage ratio) a 6 mesi inferiore a 1;

iii. qualora non sia disponibile il Dscr, il superamento congiunto delle soglie, specificamente individuate per singoli settori, per i seguenti cinque indici: (a) indice di sostenibilità degli oneri finanziari in termini di rapporto tra questi e il fatturato; (b) indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali; (c) indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto da cash flow e attivo; (d) indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve e passività a breve termine; (e) indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

Il superamento del valore soglia del primo indice (Pn) rende ipotizzabile la presenza della crisi; in assenza di superamento del primo indice, si passa alla verifica del secondo (Dscr) e in presenza di superamento della relativa soglia (indice minore di 1) è ipotizzabile la crisi; in mancanza del dato, vale a dire qualora l'indicatore «non sia disponibile, o i dati prognostici occorrenti per la sua determinazione siano ritenuti non sufficientemente affidabili (anche dagli organi di controllo)», si passa al gruppo di cinque indici di terzo ordine. Soltanto il contestuale superamento di tutte le cinque soglie stabilite per tali indici comporta la sussistenza dello stato di crisi.

6. GLI ADEGUATI ASSETTI NELLA RECENTE GIURISPRUDENZA DI MERITO

In questi primi due anni di applicazione dell'art. 2086 cc, la giurisprudenza di merito ha già avuto modo di affrontare il tema degli adeguati assetti organizzativi fornendo le prime, interessanti interpretazioni della norma.

Così il Tribunale di Milano, nella sentenza del 21 ottobre 2019, ritiene che nella gestione dell'impresa sociale gli amministratori devono trovare un equilibrio tra l'esigenza di conservazione del patrimonio sociale, prevista dall'art. 2394 cc, e il rischio d'impresa, connotato a qualsiasi attività imprenditoriale. L'adozione degli assetti previsti dall'art. 2086 assolve proprio alla tutela di tale equilibrio, nella misura in cui la loro finalità principale è rappresentata dalla necessità di intercettare per tempo i segnali della crisi e di una possibile perdita di continuità aziendale.

Se dunque la mancata adozione degli assetti previsti dall'art. 2086 espone senz'altro gli amministratori a responsabilità per i danni che potrebbero derivarne alla società e ai terzi, la loro adozione non esclude automaticamente tale responsabilità se, per l'appunto, gli assetti approntati non risultano «adeguati» alla natura e alle dimensioni dell'impresa. La giurisprudenza, tuttavia, non fornisce istruzioni sulla concreta configurazione degli assetti in quanto, come sostenuto dal Tribunale di Roma

in due sentenze dell'8 aprile 2020 e del 15 settembre 2020, trattandosi di una decisione di tipo aziendale, essa rientra nella discrezionalità del management, applicandosi la cosiddetta business judgment rule. Con il termine «business judgment rule» si designa quel principio di diritto, di elaborazione giurisprudenziale, il base al quale, in linea generale, il giudice non può sindacare il merito delle scelte gestionali degli amministratori a condizione che tali scelte:

a) siano legittimamente compiute (cosiddetto sindacato sul modo con cui la scelta è stata operata)

b) siano scelte razionali (cosiddetto sindacato sulle ragioni per cui la scelta è stata effettuata ed è stata preferita ad altre).

Proprio l'applicazione di tale regola consente dunque di stabilire quando un assetto organizzativo possa considerarsi adeguato o meno. In particolare, l'assetto è adeguato se consente agli amministratori:

1) di monitorare l'andamento dell'impresa con particolare riferimento all'emersione di possibili

segnali di crisi o di rischi per la continuità aziendale;

2) di mettere in atto tempestivamente tutte le misure necessarie per il superamento della crisi e la ripresa della continuità aziendale ricorrendo agli strumenti messi a disposizione dall'ordinamento.

Il semplice monitoraggio della situazione, infatti, di per sé non è sufficiente se non viene seguito anche dalla tempestiva adozione delle iniziative necessarie per la rimozione della crisi e la ripresa della continuità aziendale. Sotto quest'ultimo aspetto assume particolare importanza la formalizzazione delle soluzioni approntate, non essendo sufficiente, come nel caso affrontato dal Tribunale di Milano nella sentenza del 21 ottobre 2019 sopra citata, limitarsi a generiche dichiarazioni da parte dell'organo amministrativo circa l'auspicato intervento di finanziatori esterni o la possibilità di porre in vendita gli assets aziendali, essendo viceversa necessario che tali interventi vengano concretamente dettagliati e formalizzati all'interno di un piano industriale o di risanamento.