

# Adeguati assetti e strumenti per la continuità aziendale

**Assetti organizzativi e dimensione aziendale: una questione aperta**

**Andrea Panizza**

Rimini, 22 settembre 2023  
Centro Congressi SGR

# Il nuovo art. 2086 c.c. in vigore dal 16 marzo 2019

1

«L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa,**

*... anche in funzione della **rilevazione tempestiva della crisi** dell'impresa e della **perdita della continuità aziendale ...***

2

3

*... 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'allargamento del dovere di dotarsi di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, originariamente previsto per le SpA (art. 2381 c.c.), a **tutti gli imprenditori operanti in forma societaria o collettiva** risalta la necessità di una crescita, *in primis*, culturale da provocare ai vari livelli della struttura organizzativa delle imprese italiane, in particolare di quelle di **micro, piccole e medie dimensioni**.

---

Un **pianificato e strutturato processo di crescita** dovrebbe favorire la rimozione o, quantomeno, l'attenuazione di frequenti e comuni fattori critici quali il **sottodimensionamento**, il **capitalismo familiare**, il **personalismo autoreferenziale** dell'imprenditore, la **debolezza degli assetti di *corporate governance***, le **carenze nei sistemi operativi** e **l'assenza di monitoraggio e di pianificazione**, anche a breve termine<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Si veda la Relazione illustrativa al Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza.

---

I reiterati slittamenti della **definitiva entrata in vigore del Codice della Crisi** avrebbero dovuto consentire alle imprese di concentrarsi sullo sviluppo delle **attività necessarie per l'implementazione di adeguati assetti ...**

---

Al contrario si è assistito ad un pericoloso **immobilismo** da parte di molte micro, piccole e medie imprese che hanno lasciato frequentemente **inapplicata la norma già entrata in vigore.**

---

**15 luglio  
2022**

Data di definitiva entrata in vigore del  
**Codice della Crisi d'Impresa e  
dell'Insolvenza (D.Lgs 14/2019)**

---

Con la definitiva entrata in vigore del CCII la strada appare ben definita nei suoi tratti fondamentali.

Le imprese italiane, **di qualsiasi dimensione**, devono fare un salto di qualità in termini di adozione di un modello di indirizzo della gestione (*corporate governance*) che favorisca il **costante monitoraggio dell'andamento aziendale, la possibilità di tempestiva rilevazione delle criticità e la previsione di interventi a garanzia della continuità.**

---

# Il nuovo art. 3 del Codice della Crisi

**Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva delle crisi d'impresa**

**art. 3, co. 1**

L'imprenditore **individuale** deve adottare **misure idonee** a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.

**art. 3, co. 2**

L'imprenditore **collettivo** deve istituire un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

---

# Il nuovo art. 3 del Codice della Crisi

Il terzo comma dell'art. 3 del CCII prevede che ***al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al co. 1 e gli assetti di cui al co. 2 devono consentire di:***

lett. a)

***rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore***

lett. b)

***verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al co. 4***

lett. c)

***ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, co. 2.***

---

Mentre il legislatore non specifica cosa deve intendersi per «**misure idonee**», rimanda al 2086 c.c. per quanto riguarda «**l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato**»

---

A seconda della realtà aziendale, andrebbero previsti **contenuti e modalità di applicazione il più possibile personalizzati**.

Il tutto nel rispetto dell'applicazione del **principio di proporzionalità**, riferito a **natura e dimensioni aziendali**.

---

**L'analisi, la progettazione e l'implementazione** di un assetto (o di una misura idonea), adeguato alla natura e alla dimensione dell'impresa, che sia realmente in grado di soddisfare le esigenze aziendali nel rispetto della norma, rappresenta il **non semplice compito a cui gli organi delegati sono chiamati.**

---

Tutti gli imprenditori dovrebbero prevedere, ancor prima di cimentarsi nell'identificazione delle componenti dei singoli assetti (o misure idonee), l'applicazione di un approccio finalizzato all'**individuazione e gestione dei rischi aziendali (c.d. *risk management*)**, in grado di rappresentare un fondamentale contributo informativo per la **costruzione di un consapevole processo decisionale.**

---

Lo sviluppo e l'applicazione di un **processo di *risk management***, da articolarsi in relazione alle caratteristiche e dimensioni aziendali, può essere ricondotto all'individuazione di alcune attività ed elementi, da svolgere e tenere sotto controllo, in un'**alternanza di interventi di natura tecnica e manageriale**.

La preventiva **analisi del contesto (interno ed esterno)** e la **mappatura degli *stakeholders*** sono da ritenersi attività necessarie.

---

# Un approccio all'implementazione degli adeguati assetti

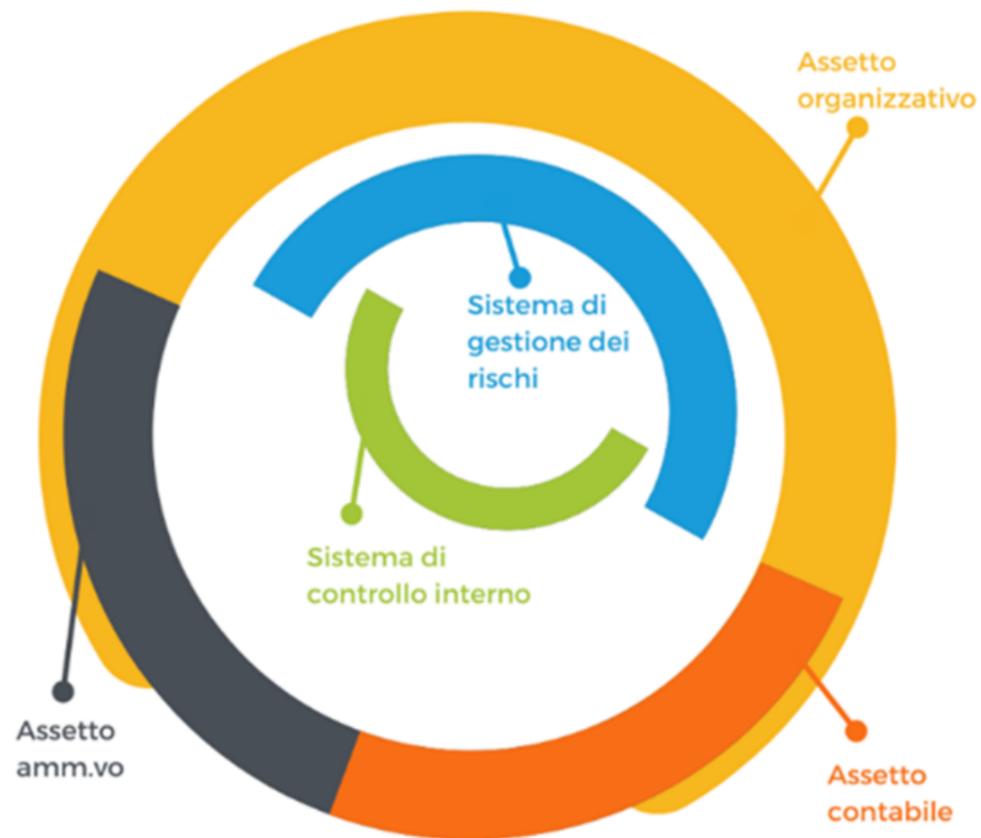
## Contesto Esterno

- Economia
- Mercato e clienti
- Competitors
- Collettività e società civile
- Clima e ambiente
- Tecnologia
- Fornitori

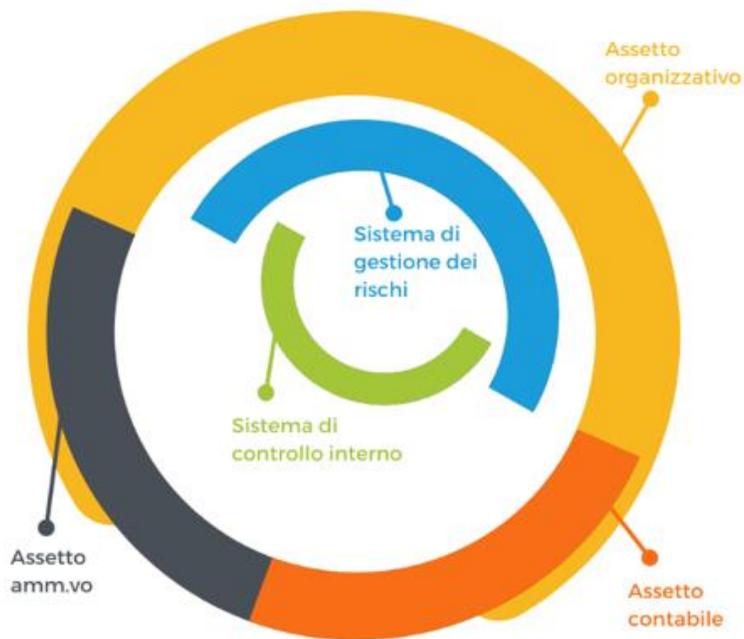
## Contesto Interno

- Governance aziendale
- Personale dipendente
- Know-How
- Tecnologia disponibile
- Partnership
- Altri fattori rilevanti per l'attività aziendale

Analisi del contesto



# Un approccio all'implementazione degli adeguati assetti



## ASSETTO ORGANIZZATIVO

è rappresentato dalle **direttive** e dalle **procedure** che garantiscono che il **processo decisionale** sia assegnato ed esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità. Include le direttive e le procedure che definiscono il **sistema di gestione dei rischi e quello di controllo interno**.

## ASSETTO AMMINISTRATIVO

è riferibile ad una **dimensione dinamico-funzionale** dell'organizzazione ed è riconducibile all'insieme delle **procedure** e dei **processi** atti ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento delle attività aziendali. Incorpora i **sistemi di pianificazione, programmazione e controllo** delle *performance*, **parte dei sistemi di controllo interno** e i **sistemi informativi direzionali**.

## ASSETTO CONTABILE

è parte degli assetti amministrativi orientati ad una **corretta traduzione contabile dei fatti di gestione**, sia ai fini di **programmazione**, sia ai fini di **consuntivazione** per la gestione e la comunicazione all'esterno dell'impresa. È rappresentato, tra le altre, dalle rilevazioni di **contabilità generale** e di **contabilità analitica** e dai **sistemi di reporting** (quale espressione del sistema di rilevazione delle *performance* aziendali) sviluppati sulla base dei dati contabili consuntivi.

## Alcune criticità ...

- È riscontrabile una **frequente sottostima degli elementi e delle attività** da prevedere nella corretta configurazione di un assetto adeguato;
  - La maggior parte degli imprenditori individuali e delle imprese di micro e piccole dimensioni sono dotati di un'**organizzazione di tipo semplice**, nella quale la maggioranza dei ruoli e delle funzioni aziendali sono concentrate in pochissime persone (in molti casi solo una);
-

## Alcune criticità ...

- La disponibilità delle informazioni di natura contabile è frequentemente **non garantita con la necessaria tempestività**;
  - **Contabilità tenuta con il regime semplificato e non ordinario.** Appare evidente come il regime semplificato (applicato anche da parte di alcune imprenditori obbligati agli adeguati assetti) non sia in grado di garantire, se non in misura insufficiente, la produzione informativa richiesta dal CCII.
-

# Alcune utilità ...



# Alcune utilità ...

Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti

RICERCA

FORMAZIONE

DOCUMENTO DI RICERCA

**ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E  
CONTABILI: PROFILI CIVILISTICI E AZIENDALISTICI**

*Autori*

Cristina Bauco  
Roberto De Luca  
Nicola Lucido  
Alessandra Pagani

AREE DI DELEGA CNDCEC

CONSIGLIERE DELEGATO

Diritto societario

David Moro

7 LUGLIO 2023

Consiglio Nazionale  
dei Dottori Commercialisti  
e degli Esperti Contabili

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti

Fondazione  
Nazionale dei  
Commercialisti

RICERCA

FORMAZIONE

DOCUMENTO DI RICERCA

**ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E  
CONTABILI: CHECK-LIST OPERATIVE**

*Autori*

Cristina Bauco  
Roberto De Luca  
Nicola Lucido  
Alessandra Pagani

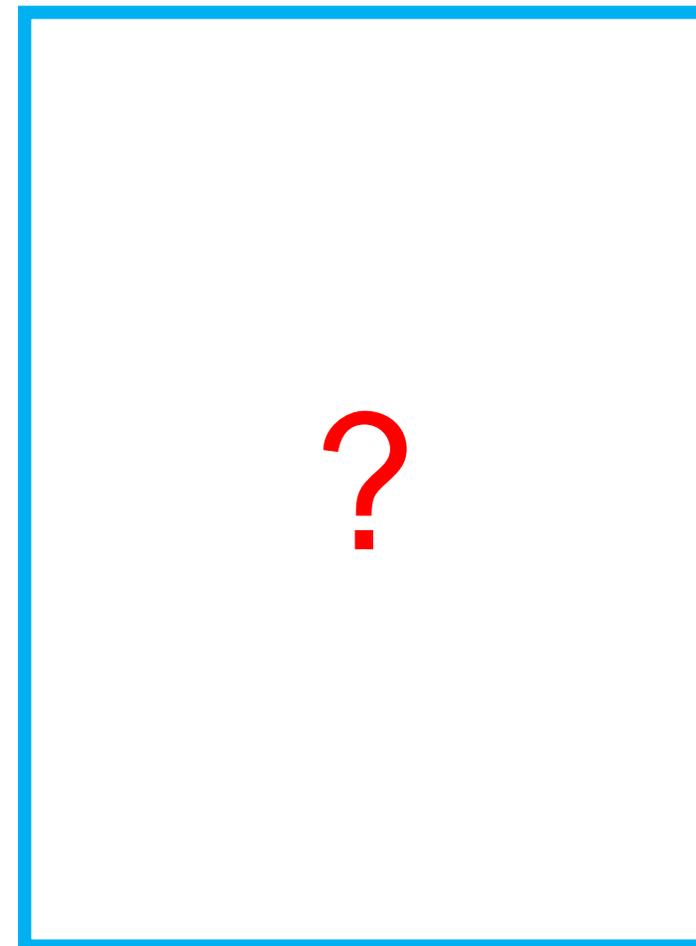
AREE DI DELEGA CNDCEC

CONSIGLIERE DELEGATO

Diritto societario

David Moro

24 LUGLIO 2023



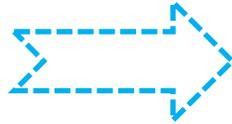
Concentrandosi sull'**assetto amministrativo e contabile** ...

---

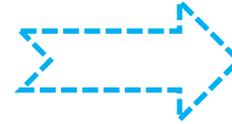
# ... qualche elemento dell'assetto amministrativo-contabile



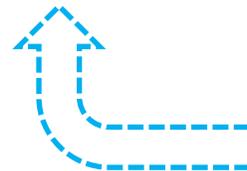
**1 - Piano industriale**



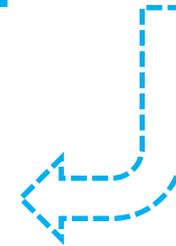
**2 - Budget**



**3 - Report periodico**



**4 - Forecast**



# ... qualche elemento dell'assetto amministrativo-contabile



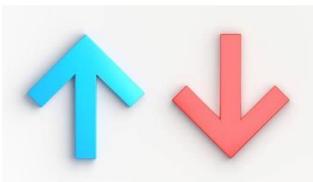
## 1 - Piano industriale



## 2 - Budget



## 3 - Report periodico



## 4 - Forecast

- Conti economici riclassificati
- Stati patrimoniali riclassificati
- Rendiconto finanziario
- Indici di bilancio (ratios)
- Analisi per margini e PFN
- Modelli di scoring
- KPIs specifici finanziari e non finanziari

- Budget di tesoreria rolling *e segnali di cui all'art. 3, co. 4, del CCII*
- Test per la verifica della perseguibilità del risanamento
- Informazioni per la redazione della lista di controllo particolareggiata

## In estrema sintesi ...

<b>Riferimenti</b>	<b>Ante CCII</b>	<b>Oggi</b>
<b>Natura del dato</b>	<b>Consuntiva</b>	<b>Preventiva e Consuntiva</b>
<b>Co.Ge.</b>	<b>Chiusure contabili al 31dicembre di ogni esercizio</b>	<b>Periodicità delle scritture di assestamento e delle chiusure infrannuali</b>
<b>Bilanci</b>	<b>Annuale</b>	<b>Infrannuali (es. trim) + Annuale</b>
<b>Sistema previsionale (Budget e Piano ind.le)</b>	<b>Non obbligatorio</b>	<b>Di fatto «obbligatorio»</b>

---

# Grazie per l'attenzione

Andrea Panizza

[panizza@appartners.it](mailto:panizza@appartners.it)

