



OGGETTO: Gli adempimenti per l'adeguato assetto organizzativo

La riforma della crisi d'impresa (D.Lgs. 14/2019) ha introdotto una serie di misure volte a sensibilizzare gli organi di amministrazione e di controllo delle società, obbligandoli ad attuare procedure codificate per la rilevazione tempestiva della crisi d'impresa.

In particolare l'art. 2086 c.c. pone a carico dell'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva:

- 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;
- il **dovere di attivarsi** 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'**obbligo di mantenere adeguati assetti** organizzativi, valutandone l'adeguatezza periodicamente.

Non esiste una precisa indicazione di quale sia l'assetto più adeguato per una impresa, sulla base della sua natura e dimensione. Normalmente si considera che l'obiettivo imposto dall'art. 2086 c.c. possa essere raggiunto attraverso le seguenti misure minime:

- la stesura di un organigramma delle varie funzioni aziendali con la divisione delle mansioni e delle responsabilità
- l'istituzione di un'adeguata pianificazione finanziaria con previsioni degli incassi e pagamenti dei 6 mesi successivi
- la stesura di bilanci di previsione (budget mensili e piani triennali) per analizzare gli scostamenti con i consuntivi
- il calcolo degli indicatori patrimoniali, economici e finanziari sia consuntivi sia preventivi
- l'analisi dei principali rischi che incombono sull'impresa e che possono minare la continuità aziendale (risk management)
- il monitoraggio del superamento delle soglie relative a eventuali mancati pagamenti nei confronti dei cosiddetti creditori istituzionali

- il monitoraggio della Centrale Rischi Banca d'Italia
- la formalizzazione di reporting interni da conservare agli atti anche ai fini di prova.

Le attività da porre in essere sono diverse e potrebbero apparire molto impegnative per realtà quali micro o piccole imprese.

In particolare, anche nelle imprese più piccole, è ritenuto necessario adottare, per esempio, adeguati strumenti a supporto del controllo di gestione, tra cui:

- la predisposizione di **bilanci infrannuali**;
- la costruzione di un **budget di cassa**;
- la costruzione di un **budget economico**.

Con la redazione delle **situazioni di verifica infrannuali** l'impresa potrà **verificare i principali scostamenti** rispetto alla situazione periodica relativa al corrispondente periodo dell'esercizio precedente, determinare alcuni **indicatori chiave** del risultato aziendale (key performance indicators), verificandone l'andamento storico e verificare il superamento degli **indicatori settoriali** di crisi introdotti dalla riforma sulla crisi di impresa (ove necessario il calcolo).

Con il **budget di cassa (o di tesoreria)**, l'impresa redige un piano finanziario che evidenzia i flussi finanziari prospettici rappresentando le **entrate e le uscite finanziarie attese** dell'impresa e quindi la capacità di far fronte ai propri impegni finanziari pianificati.

Il Codice della Crisi specifica che la verifica della sostenibilità del debito debba essere effettuata per **almeno i 6 mesi successivi** e in tal senso il budget di tesoreria consente all'imprenditore di verificare l'evoluzione delle **disponibilità liquide (o deficit di cassa)** mese per mese e consente altresì la **determinazione del DSCR** (*debt service coverage ratio*), uno dei principali e più utilizzati **indici di bancabilità di un'impresa**.

Il **budget annuale** è infine lo strumento che guida l'imprenditore al raggiungimento degli obiettivi prefissati di gestione. Le situazioni di verifica infrannuali consentiranno poi **l'analisi degli scostamenti** rispetto alle previsioni iniziali di budget, suggerendo eventuali interventi. Questo approccio consente di **adeguare velocemente, gli obiettivi da raggiungere, le azioni/correzioni da intraprendere, i fabbisogni finanziari** necessari a sostenere la crescita.

Il Codice prevede, sempre a carico degli amministratori, anche l'obbligo di mantenere adeguati assetti organizzativi, **valutandone l'adeguatezza almeno ogni sei mesi**.

Per effetto di tale obbligo anche gli amministratori delegati delle S.r.l. hanno oggi il dovere di *“Riferire al Consiglio di amministrazione (e al Collegio sindacale ove presente) con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso **almeno ogni 6 mesi**, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche effettuate dalla società (o delle sue controllate).”*

Dal punto di vista operativo, l'informativa relativa al secondo semestre di ciascun anno potrà essere fornita nella relazione sulla gestione del bilancio annuale (in caso di bilancio abbreviato con esonero della relazione sulla gestione, l'informativa potrà essere fornita nel verbale del Consiglio di amministrazione che approva il progetto di bilancio annuale), mentre l'informativa relativa al primo semestre di ciascun anno va invece formalizzata con verbale apposito da trascrivere sul libro delle adunanze del Consiglio di amministrazione generalmente entro il 30 settembre di ogni anno.

Ricordiamo che se gli amministratori non operano al fine di predisporre gli adeguati assetti si è in presenza di un **grave inadempimento**. Gli amministratori potrebbero dover rispondere col proprio patrimonio per il mancato pagamento dei debiti dell'impresa in quanto, non avendo adottato adeguati assetti, non hanno vigilato sull'arrivo della crisi e non si sono pertanto attivati per affrontarla.

Alleghiamo, come esempio e spunto di riflessione, l'estratto di un verbale di Consiglio di amministrazione per una piccola società a responsabilità limitata con organizzazione contabile autonoma (il modello è adattabile ad ogni tipo di impresa).

Cordiali saluti.

A handwritten signature in blue ink is written over a circular official stamp. The stamp contains text in Italian, including "COMUNE DI..." and "PROVINCIA DI...", but the text is partially obscured by the signature.

Esempio – piccola impresa con organizzazione contabile autonoma

Estratto da Verbale del Consiglio di Amministrazione del 30 settembre 2022

...

Ordine del giorno

- Relazione dell'Amministratore delegato [o degli Amministratori delegati] ai sensi dell'art. 2381, c. 5 del codice civile 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, anche ai sensi dell'art. 2086 del codice civile, in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale.

...

Si passa quindi allo svolgimento dell'ordine del giorno.

In relazione al punto posto all'ordine del giorno il Presidente ricorda che il Codice Civile prevede espressamente che gli organi delegati curino che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscano al Consiglio di Amministrazione [e al Collegio Sindacale], con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate.

Preliminarmente il Presidente relaziona il Consiglio di Amministrazione sull'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società nonché sulle attività di monitoraggio, pianificazione e valutazione del rischio di crisi aziendale.

L'art. 2086 del Codice Civile prevede che l'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale,

La nostra società svolge l'attività di [.....]
.....]. Occupa attualmente [...] dipendenti/collaboratori, realizza un volume d'affari di circa [...] e [.....]
.....]¹.

¹ L'art. 2086 del Codice Civile prevede che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato "alla natura e alle dimensioni dell'impresa". E' pertanto importante definire natura e dimensioni dell'impresa e monitorare nel tempo eventuali cambiamenti che impongano conseguenti modifiche dell'assetto.

Rispetto alla precedente riunione informativa del [...] non si evidenziano particolari modifiche alla natura e/o alle dimensioni dell'impresa.

Conseguentemente alle sopra ricordate natura e dimensioni dell'impresa, abbiamo adottato un assetto organizzativo, amministrativo e contabile, che riteniamo adeguato anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, che può essere così riassunto e schematizzato.

L'impresa, come evidenziato dall'organigramma/funzionigramma aggiornato costantemente, dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività, per le iniziative che intende adottare nei prossimi 12 mesi nonché per una adeguata gestione amministrativa, contabile e finanziaria.

L'impresa dispone di un mansionario chiaro e condiviso tra le diverse funzioni aziendali, così come di un manuale delle procedure.

Con periodicità mensile viene predisposta una situazione contabile recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio contabile OIC 30. La situazione contabile è accurata e prende in considerazione anche gli stanziamenti necessari a fronte di eventuali rischi e le eventuali svalutazioni di crediti o magazzino.

L'impresa ha altresì predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale che consente di rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario. L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentono valutazioni rapide in continuo, coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività.

L'impresa dispone di un piano di tesoreria che consente di verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e monitora la propria posizione finanziaria consultando gli esiti della Centrale Rischi della Banca d'Italia.

Dalle suddette attività vengono redatti periodici report che risultano depositati agli atti della società [e che vengono sottoposti anche all'attenzione ed all'esame degli organi di controllo.]

Tutto ciò premesso ed illustrato, il Presidente, supportato anche dal Consigliere [...], con delega [...], relaziona il Consiglio di Amministrazione 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.

In particolare [...].²

Il Presidente illustra infine al Consiglio di Amministrazione [e al Collegio Sindacale] il report datato [...] e relativo al periodo [...], che si allega a questo verbale, da cui risultano le

² Riassumere in sintesi le notizie 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

risultanze delle analisi condotte dall'ufficio amministrativo e contabile sui dati a consuntivo e su quelli previsionali. Dalla lettura del report emerge [.....]³.

Conclusa la relazione degli organi delegati, i Consiglieri all'unanimità ringraziano. [eventualmente riportare l'esito di richieste di chiarimenti, critiche o precisazioni da parte dei Consiglieri.]

...

³ Riportare in sintesi l'esito delle attività svolte e in particolare le valutazioni circa la rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale. Ovviamente, qualora l'esito delle verifiche lo richiedesse, il Consiglio di Amministrazione dovrà 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.