

WEBINAR

Adeguati assetti e strategie di risanamento aziendale: guida pratica e consigli degli Esperti

19 febbraio 2024



SAF
SCUOLA DI ALTA FORMAZIONE
DELL'EMILIA ROMAGNA



Ordine dei Dottori Commercialisti e degli
Esperti Contabili di Piacenza

La progettazione e l'implementazione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili

Andrea Panizza



SCUOLE DI ALTA
FORMAZIONE
CNDCEC

Questo materiale può essere usato esclusivamente per finalità di carattere personale. La proprietà intellettuale del presente materiale, che ha finalità esclusivamente didattiche, tutti i diritti di utilizzo e commercializzazione, anche mediante la pubblicazione sul web e l'eventuale stampa, sono riservati in esclusiva alla Scuola di Alta Formazione delle Tre Venezie.

Il materiale non può essere utilizzato e/o riprodotto e/o citato senza la sua espressa autorizzazione.

L'elaborazione dei contenuti è curata con scrupolosa attenzione, tuttavia gli autori e la Scuola di Alta Formazione delle Tre Venezie non si assumono alcuna responsabilità per danni diretti e indiretti derivanti da un uso improprio dei materiali.

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,**

2

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

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**.

Il legislatore chiede la **rilevazione tempestiva** della crisi.

La tempestività, come criterio con il quale produrre un'informazione, è da porsi in relazione alle **esigenze temporali delle decisioni** che il *management* deve prendere per risolvere una determinata problematica gestionale (decisionale).

Considerando che la soluzione, e ancor più la prevenzione, della crisi richiede possibilmente **interventi di natura anticipatoria**, l'utilità di una **informativa di tipo prospettico**, rispetto ad altre di tipo meramente diagnostico (consuntiva), appare evidente e da porsi in relazione alla **necessità di intercettare per tempo potenziali rischi e criticità**.

L'informativa prospettica appare come l'unico elemento in grado di garantire una **tempestiva reazione alla crisi**.

Il **principio di adeguatezza** non rappresenta una novità.

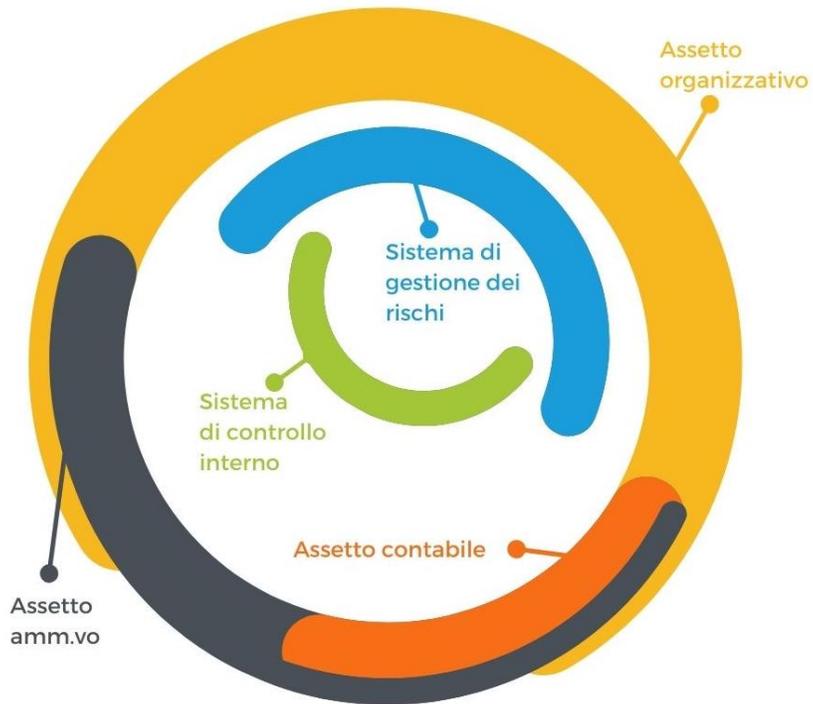
Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza lo pone, però, in una nuova prospettiva:

- **la tempestiva rilevazione della crisi**
- **Il tempestivo intervento per la sua risoluzione**
- **l'applicazione a tutte le società, sia di persone che di capitali**

Il sistema degli assetti



Il sistema degli 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.

I comportamenti responsabili ...

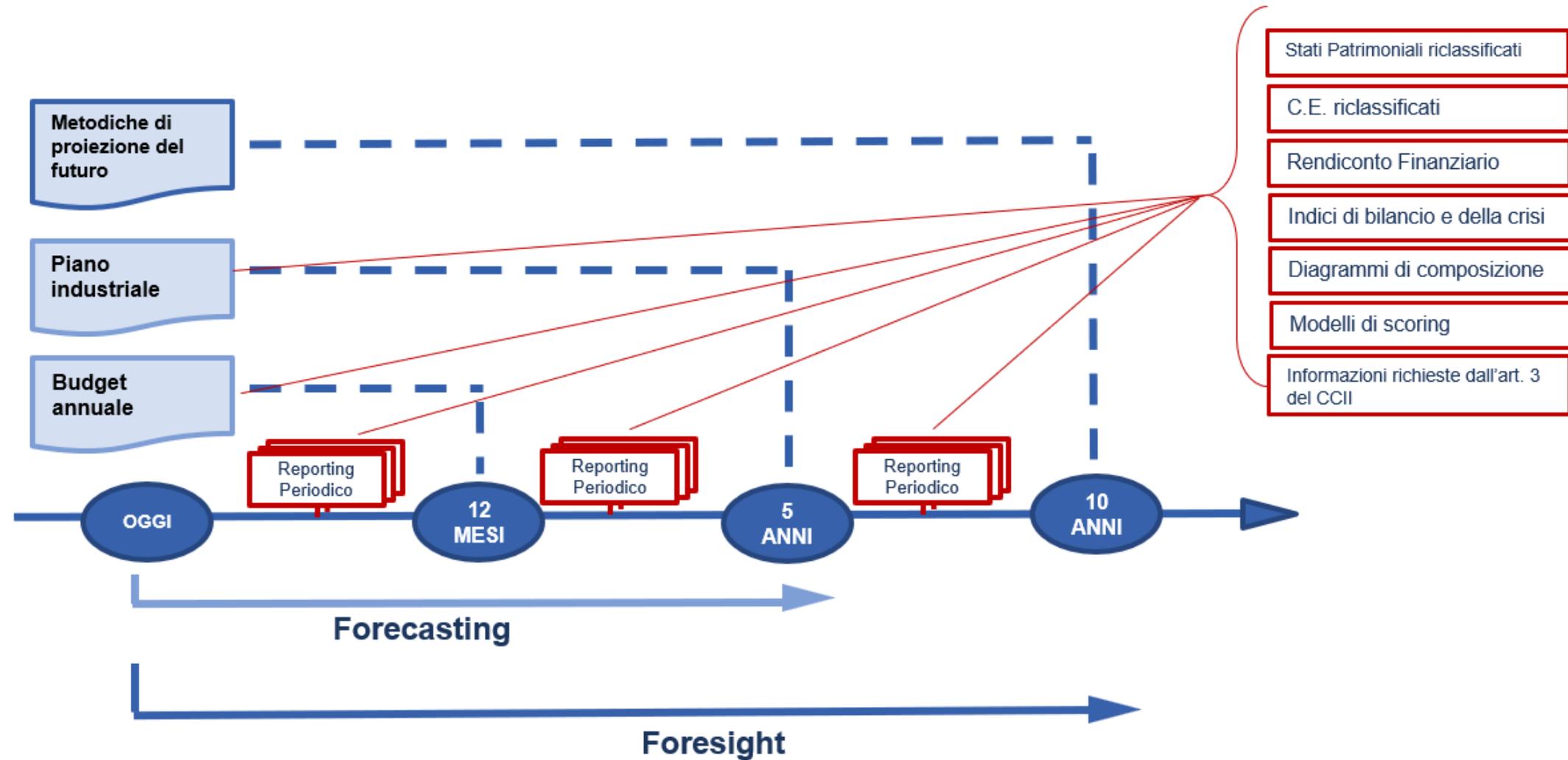
Intraprendere percorsi virtuosi che, in anticipo rispetto ad una congiuntura come quella attuale, prevedano **l'incremento della sostenibilità** per lunghe traiettorie consolidate e l'introduzione di **modelli di *risk management* e *risk mitigation***.

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

I comportamenti responsabili

La verifica della **continuità aziendale** e della **sostenibilità del debito** passa, prima che dagli indici, dall'implementazione di un **sistema di pianificazione, programmazione e controllo** che deve necessariamente **guardare al futuro**.

I comportamenti responsabili ...



In estrema sintesi ...

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

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);
- 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

Diritto societario

CONSIGLIERE DELEGATO

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

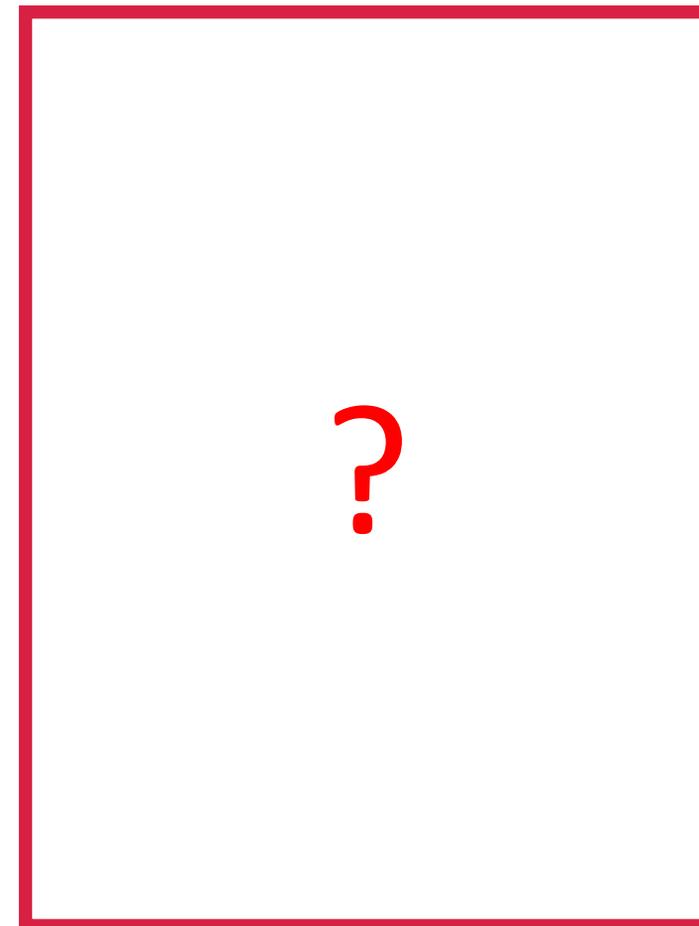
Diritto societario

CONSIGLIERE DELEGATO

David Moro

24 LUGLIO 2023

...



Grazie per l'attenzione!