

Cosa sono gli adeguati assetti organizzativi?



Il nuovo art. 2086 del Codice Civile riporta quanto segue:

“Gestione dell’impresa

1. L’imprenditore è il capo dell’impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.
2. 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.”

Le PMI si stanno adeguando?

Già dal marzo 2019, con il Codice della Crisi, tutti gli Amministratori d’Impresa che non si saranno dotati di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili capaci di intercettare in tempo utile le avvisaglie delle eventuali crisi dell’impresa e la perdita della continuità aziendale, sono tenuti a rispondere anche con il proprio patrimonio in caso di insolvenza (il VI comma dell’art. 2476 C.C. infatti, ha fatto sorgere in capo agli amministratori, che non hanno adeguatamente protetto l’azienda e quindi non hanno adottato le disposizione dell’art. 2086 II comma C.C., la responsabilità diretta, solidale dei debiti della società). Purtroppo, la crisi derivante dal Covid (non per tutti, anzi) ha fatto dimenticare questo adempimento, ma le novità legislative hanno di fatto introdotto la necessità, per le imprese, di dotarsi di strumenti in grado di rilevare e superare la crisi e recuperare la continuità aziendale. Non solo gli Amministratori, ma anche i sindaci e i revisori di società sono di fatto tenuti alla verifica della corretta

applicazione di suddette norme a pena di una corresponsabilità nel caso in cui sopraggiunga una crisi dell'impresa-

Come in altre situazioni (ad es. efficacia del Modello Organizzativo ex D.Lgs 231/2001) saranno i Giudici dei Tribunali a stabilire se un'azienda ha adottato un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile? Purtroppo sì e sta già accadendo.

Se da un lato sono stati definiti degli indicatori di allerta per rilevare le avvisaglie della crisi di impresa, il loro calcolo può presentarsi talvolta non pienamente attendibile e, comunque, non può rappresentare la dimostrazione di aver adottato un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile. Tali indicatori di *early warning*, infatti, sono i seguenti:

1. **Patrimonio netto**: se negativo, indica una situazione di piena crisi;
2. **DSCR previsionale a 6 mesi**: è un Indicatore predittivo in quanto indica la sostenibilità dei debiti almeno per i 6 mesi successivi. Non deve essere < 1
Rapporto Oneri finanziari / ricavi: non deve essere superiore ai valori soglia 1,5%-3,8% nelle rispettive aree settoriali;
3. **Rapporto Oneri finanziari / ricavi**: non deve essere superiore ai valori soglia 1,5%-3,8% nelle rispettive aree settoriali;
4. **Rapporto Patrimonio netto / mezzi di terzi**: non deve essere inferiore ai valori soglia che oscillano tra 2,3%- 9,4%;
5. **Rapporto Attivo a breve/Passivo a breve**: non deve essere inferiore ai valori soglia che variano dal 69,8% al 108%;
6. **Rapporto Cash flow/attivo**: i valori soglia proposti variano da un minimo del 0,3% ad un massimo del 1,9%.

Qualche dettaglio ulteriore sul DSCR (*Debt Service Coverage Ratio*): è il «rapporto di copertura del servizio del debito». È un indice che misura la sostenibilità finanziaria del debito aziendale, cioè la capacità futura (nei prossimi 6 mesi) di un'impresa di onorare i propri debiti finanziari con i flussi di cassa generati dalla gestione operativa. Il DSCR è un indice che ha al numeratore il "cash flow operativo" e al denominatore il "cash flow al servizio del debito". È un indice importante, perché ci fa capire se un'azienda produce, dalla sua gestione caratteristica, un ammontare di cassa sufficiente a pagare i debiti contratti. Esso, dunque, si calcola come rapporto tra il **cash flow prodotto dalla gestione operativa** (numeratore) e **gli impegni finanziari assunti in termini di quota capitale ed interesse oggetto di rimborso** nell'orizzonte temporale considerato (denominatore).

Lo strumento consente di valutare la sostenibilità dell'indebitamento in ottica prospettica: il periodo da considerare sono i 6 mesi successivi all'analisi. Vengono inseriti quindi sia gli interessi che la quota di debiti da rimborsare, così come previsto dai piani di ammortamento.

Dunque forse solo quest'ultimo indicatore ha una prospettiva futura attendibile,

anche se le previsioni sugli incassi di alcuni crediti spesso possono essere molto soggettive.

Del resto tutti gli indicatori che derivano dall'analisi di bilancio (i c.d. **indici di bilancio**) presentano la carenza intrinseca di essere calcolati a consuntivo, dopo l'approvazione del bilancio, dunque con un ritardo eccessivo rispetto al momento in cui si sono svolti i fatti che hanno provocato gli effetti sul bilancio raccontati dagli appositi indici. Gli stessi indici possono altresì essere calcolati con maggior frequenza e maggior tempestività, ma risentono comunque di un elevato livello di imprecisione, dipendente dalle caratteristiche dell'azienda (ad es. le imprese di servizi che operano su commessa non possono essere monitorate nel breve periodo da ricavi e cash flow a breve).

Sono tutti d'accordo che per dimostrare di aver adottato adeguati assetti organizzativi ci vuole altro, ma cosa?



Da parte di diversi soggetti (tra cui Enti come il CNDCEC e ASSONIME), esperti in vari settori, sono "sbocciate" diverse soluzioni e strumenti correlati che hanno lo scopo di affrontare il monitoraggio dell'andamento dell'impresa da diversi punti di vista. Un elenco, per nulla esaustivo, degli strumenti ritenuti necessari (ma non sempre sufficienti) per dimostrare di aver adottato adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili può essere il seguente:

- Cruscotti /dashboard di indicatori di vario tipo, quantitativi e/o qualitativi
- Balanced scorecard
- Sistema di gestione per la qualità ISO 9001 e relativa certificazione
- Modello organizzativo secondo il D. Lgs 231
- Credit Risk Management System (CRMS) comprendente l'addendum EFRMS e relativa certificazione EFRMS 14:2019 Economical Financial Risk Management System
- Analisi SWOT e analisi del contesto
- Mappa strategica
- Business Plan
- Valutazione dei rischi di business
- Innovation Management
- Modello UMIQ
- Controllo di gestione
- Budgeting
- Pianificazione strategica
- Organigramma e mansionario, job description
- Procedure documentate che descrivono i processi aziendali
- Software Gestionali e MES

- Ecc.

Premesso che un po' tutti questi strumenti possono essere utili, ma non indispensabili, ritengo che ogni Società dovrebbe identificare i propri obiettivi di business e cercare di raggiungerli attraverso una pianificazione strategica che preveda il monitoraggio di indicatori in grado di misurare tutti i processi aziendali. In pratica è quello che si prevede nella norma ISO 9001 e nella norma ISO 9004, ma purtroppo poche aziende hanno recepito nel modo corretto questi principi.

Sicuramente le *Balanced Scorecard*, attraverso le quattro prospettive, hanno ben accolto l'esigenza di monitorare non solo gli aspetti finanziari o non solo quelli produttivi. Ma non si limitano a questo, la metodologia di Kaplan e Norton è molto più ampia.

Alcuni modelli per il calcolo di indicatori hanno il difetto di rispondere ad una valutazione puramente qualitativa e soggettiva ad alcune domande di una checklist/questionario, senza entrar nella specificità delle dinamiche aziendali.

Il modello di gestione aziendale che prevede assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati è sicuramente quel modello che si dimostra più efficace (ed anche efficiente) per monitorare l'andamento aziendale e, quindi, anche in grado di prevedere con elevato livello di attendibilità l'immediato futuro. Quindi, unitamente agli indicatori di *early warning* sopra menzionati, permette all'imprenditore di "alzare la mano" e chiedere aiuto prima che la crisi aziendale diventi irreversibile e, dunque, rivolgersi all'OCRI, l'Organismo di Composizione della Crisi d'Impresa appositamente predisposto ed in conclusione di evitare lo spettro della "banca rotta fraudolenta" che il Legislatore paventa per quegli amministratori che non hanno dotato l'impresa di adeguati assetti organizzativi.

La misurazione dei processi aziendali dev'essere tempestiva e con frequenza adeguata a rilevare trend negativi che potrebbero consigliare l'adozione di azioni correttive tempestive per correggere la rotta.

Come sopra anticipato (e previsto anche dalla teoria delle *Balanced Scorecard*) è necessario tenere sotto controllo anche obiettivi ed indicatori legati allo sviluppo dell'impresa, alla conservazione ed acquisizione delle conoscenze necessarie per migliorare, alla formazione del personale, all'innovazione tecnologica.

Sappiamo che i bilanci non sono sempre buoni indicatori dello stato di salute di un'azienda, non solo per il ritardo con il quale vengono consuntivati i valori economico-finanziari ivi contenuti, ma anche perché potrebbero nascondere inefficienze ed obsolescenza dell'impresa, soprattutto in un periodo storico come quello che stiamo vivendo, nel quale la digitalizzazione e l'innovazione tecnologica è fondamentale per accrescere il valore dell'impresa.

In conclusione ogni azienda ha dei processi che rivestono un'importanza relativa

diversa e dovrebbe individuare un set di indicatori idoneo a misurare i suoi processi.

Spesso, però, gli indicatori più idonei a misurare l'andamento di determinati processi aziendali necessitano di dati affidabili ed aggiornati, desunti possibilmente dai sistemi informativi aziendali. Questi ultimi rivestono, pertanto, un ruolo fondamentale anche nel dimostrare di avere adeguati assetti organizzativi.