



ASSOREVI

Associati Commercialisti e Revisori Legali

Circolare n.15

Adempimenti per adeguati assetti organizzativi

La riforma della crisi d'impresa (**D.Lgs. n. 14/2019, entrato in vigore formalmente il 15/07/2022**) ha introdotto una serie di misure volte a **sensibilizzare gli imprenditori individuali e 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:

- **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.



ASSOREVI

Associati Commercialisti e Revisori Legali

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 infra annuali;**
- **la costruzione di un budget di cassa;**
- **la costruzione di un budget economico.**

Con la redazione delle **situazioni di verifica infra annuali** 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 infra annuali 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



ASSOREVI

Associati Commercialisti e Revisori Legali

di ciascun anno va 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.