

INFORMAZIONI NON FINANZIARIE

PER LA RAPPRESENTAZIONE DEGLI ADEGUATI ASSETTI E PER LA PREVISIONE DELLA CRISI NELLA PMI

LE INFORMAZIONI NON FINANZIARIE PRESENTANO UNA CONNOTAZIONE STRUTTURALMENTE FORWARD LOOKING E TIPICAMENTE EXTRACONTABILE. OBIETTIVO DEGLI AMMINISTRATORI PERTANTO, ANCHE ALLA LUCE DELLE DISPOSIZIONI INTRODOTTE DAL CODICE DELLA CRISI, DEVE ESSERE QUELLO DI ATTUARE UN SISTEMA DI GOVERNANCE CHE CONSENTA DI AFFIANCARE LE INFORMAZIONI STORICHE A INFORMAZIONI PROSPETTICHE AFFIDABILI, CHE A LORO VOLTA PERMETTANO DI INDIVIDUARE I MOLTEPLICI RISCHI A CUI L'IMPRESA È SOGGETTA. COMUNICARE TALI INFORMAZIONI CONSENTIRÀ DI DIMOSTRARE L'ADOZIONE DI ADEGUATI ASSETTI E DI AGEVOLARE L'EMERSIONE ANTICIPATA DELLA CRISI.





di PATRIZIA RIVA, PH. D.

Professore Associato Università del Piemonte Orientale,
Dottore Commercialista e Revisore Legale in Milano e Monza,
Membro del Comitato Tecnico ANDAF Financial Reporting Standards

e ANDREA PANIZZA

Docente Università del Piemonte Orientale e Università di Bergamo, Dottore Commercialista e Revisore Legale in Ferrara, Membro del Comitato Tecnico ANDAF Financial Reporting Standards

Le modifiche apportate ad opera del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (CCI) all'art. 2086 c.c., la cui rubrica viene ridenominata "Gestione dell'impresa" in luogo di "Direzione e gerarchia dell'impresa", evidenzia l'intenzione del legislatore di affrontare il tema degli adeguati assetti con un approccio di tipo economico-aziendale. L'introduzione del secondo comma, già in vigore dal 16 marzo 2019, dispone che l'imprenditore istituisca un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'organizzazione e della perdita della continuità aziendale. L'art. 3 del Codice della Crisi, in vigore dal 15 luglio 2022, esplicita inoltre la funzione e le

caratteristiche degli assetti di cui è richiesta l'istituzione, prevedendo che questi debbano consentire di rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, verificare la sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità, e ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'art. 13, c.2.

L'allargamento dell'obbligo di dotarsi di adeguati assetti (confermato dal testo del c. 1 dell'art. 3 CCI che definisce i doveri del debitore) alla quasi totalità delle imprese italiane, che vengono attratte ai doveri originariamente previsti dall'art. 2381 c.c. per le sole società per azioni, implica la necessità di una crescita – in primis culturale – da provocare ai vari livelli della struttura organizzativa delle aziende nazionali, in particolare di quelle di piccole e medie dimensioni. Il 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⁽¹⁾.

L'obiettivo che il legislatore si è dato con il Codice della Crisi è quello di favorire l'adozione di un approccio alla gestione di tipo forward looking, rispetto a quello meramente consuntivo generalmente utilizzato dall'imprenditore, in particolare da quello medio/piccolo. Quindi, il Codice della Crisi rimarca la responsabilità degli amministratori delle società nell'attuare un sistema di governance quale presupposto per consentire di disporre non soltanto di informazioni storiche, ma anche e soprattutto di informazioni prospettiche affidabili, che consentano di anticipare l'emersione della crisi. La necessità di poter valutare in modo formalizzato le prospettive aziendali è richiesta anche per le imprese individuali. In questa ottica le informazioni non finanziarie, strutturalmente forward looking e tipicamente extracontabili, consentono di tenere opportunamente conto delle situazioni che potrebbero verificarsi in futuro, nonché dei molteplici rischi a cui l'organizzazione è soggetta.

Per gli amministratori si pone inoltre la necessità di rendicontare sulle attività svolte nei documenti societari – e dunque nelle PMI – principalmente in sede di redazione del bilancio di esercizio (a parere di chi scrive indipendentemente dal fatto che il medesimo sia redatto o meno in forma abbreviata⁽²⁾), per mappare i propri fabbisogni e per dotarsi dei necessari organismi e presidi. In tale contesto l'adozione di informazioni non finanziarie per la descrizione degli aspetti di *governance* costituisce un'attività imprescindibile per lo sviluppo di una efficace interazione tra realtà aziendale e *stakeholder* di riferimento.

(1) Si veda la Relazione illustrativa al Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza.
(2) Si rinvia sul tema del bilancio abbreviato a Riva P., "La compatibilità tra bilancio abbreviato e clausola generale del bilancio, il caso delle holding finanziarie", in Modulo 24: Bilancio e Non Financial Reporting, Il Sole 24 Ore, giugno 2022.





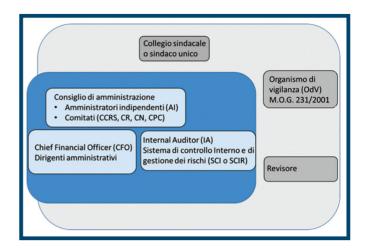


Le suddette necessità di rendicontazione assumono rilevanza anche sotto il profilo della responsabilità giuridica. Risulta infatti fondamentale che gli amministratori esplicitino i criteri di progettazione e di realizzazione degli assetti, e precisino le caratteristiche dell'azienda che hanno portato a considerare adeguate le soluzioni prescelte. Tali informazioni, tra cui molte di natura non finanziaria, devono essere atte a dimostrare l'adozione di comportamenti che risultino in linea con il generale dovere di diligente gestione, e faranno da riferimento per gli aggiornamenti e per i riadeguamenti degli assetti che certamente, nel corso della vita dell'impresa, si renderanno necessari in risposta alle dinamiche esterne e aziendali.

Il legislatore indica il requisito di adeguatezza degli assetti rispetto alla natura e alla dimensione della società. La grandezza dell'impresa, la numerosità e la varietà dei prodotti e servizi offerti, dei marchi, dei clienti, delle aree geografiche, dei canali di vendita sono fattori che concorrono alla configurazione della complessità aziendale, la quale rappresenta il criterio maggiormente rilevante dal punto di vista del fabbisogno organizzativo(3). Ogni società, pertanto, in funzione delle proprie dimensioni, dei mercati in cui opera e dei prodotti e servizi commercializzati, si contraddistingue per avere esigenze informative differenti dalle altre, strettamente correlate alle proprie peculiarità e inevitabilmente rappresentate anche da informazioni di natura non finanziaria⁽⁴⁾. Tali esigenze informative trovano ulteriore articolazione nella descrizione di ciascuno degli assetti aziendali.

L'assetto organizzativo, nella sua accezione più ampia, attiene alle modalità di organizzazione del disegno imprenditoriale e include la configurazione della corporate governance aziendale, e quindi la definizione delle modalità di articolazione e funzionamento degli organi di amministrazione e di controllo, e la configurazione delle variabili organizzative intese come struttura organizzativa e sistemi operativi. L'adeguatezza dell'assetto organizzativo non può prescindere da una idonea articolazione e composizione degli organi di amministrazione e controllo, nonché dalla chiara definizione delle linee di sviluppo strategico in considerazione dei rischi individuati. Altro requisito imprescindibile di adeguatezza della struttura organizzativa è rappresentato dalla sua formalizzazione, dalla conoscenza e dalla sua concreta applicazione nell'azienda.

L'evoluzione dei principi e delle norme che regolamentano l'attività di società quotate, e la previsione della loro adozione con criteri di proporzionalità e flessibilità - anche da parte di società di minori dimensioni - favoriscono valutazioni sulla possibilità di prevedere una sempre più diffusa applicazione delle regole di buon governo previste per la governance di società quotate. Questi elementi e i nuovi obblighi derivanti dall'entrata in vigore del Codice della Crisi favoriscono la rappresentazione del modello di governo aziendale di tipo tradizionale, da prevedersi in situazione di going concern riportata nella figura di seguito esposta(5).



L'assetto amministrativo può essere riferito agli strumenti/sistemi di pianificazione e controllo quali piani, budget e reporting, e alle procedure per il loro utilizzo(6). Dall'assetto amministrativo dipende pertanto la produzione delle informazioni necessarie al management aziendale per prendere decisioni, monitorare la gestione e analizzarne i risultati⁽⁷⁾. L'adeguatezza degli assetti amministrativi sarà conseguentemente rilevabile, tra le altre, nella composizione della strumentazione utile alla gestione integrata dell'azienda, nella composizione dell'organico, nella dotazione di software completi e aggiornati, nell'impianto procedurale, nei supporti per le gestioni delle anagrafiche, delle archiviazioni, dei protocolli dei documenti in arrivo, degli scadenzari etc. Costituiscono ulteriori elementi di valutazione dell'adeguatezza dell'assetto amministrativo, a titolo esemplificativo, la ormai indispensabile – in quanto richiesta dal Codice della Crisi e dell'Insolvenza - periodica redazione di un budget di tesoreria, di strumenti di natura previsionale, di una situazione finanziaria giornaliera e di un piano industriale, e l'utilizzo di strumenti di reporting.

Il piano industriale, quale espressione del sistema di pianificazione strategica, deve garantire la rappresentazione delle modalità con le quali l'imprenditore intende gestire i rischi aziendali, ovvero l'insieme degli effetti associati a eventi futuri incerti che possano influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali(8). Per garantire il mantenimento e il rafforzamento della capacità dell'impresa di creare valore per gli azionisti e per gli stakeholder aziendali, e la ricerca del successo sostenibile della società, diviene





⁽³⁾ Bastia P., "Gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili nelle imprese:

criteri di progettazione", in Ristrutturazioni Aziendali, 27 luglio 2021. (4) Fondazione OIBR, "Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI", Quaderno n. 7, aprile 2022.

⁽⁵⁾ Riva P., "La mappa dei ruoli e i compiti degli attori della governance societaria in sie di going concern", in "Ruoli di Corporate Governance. Assetti organizzativi e

⁽⁶⁾ Gruppo di Studio Diagnosi precoce e crisi di impresa, "Le parole della crisi. La let-

tura degli aziendalisti italiani", marzo 2021. (7) Panizza A., "Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: aspetti (teoried) operativi, in Ristrutturazioni Aziendali", 11 agosto 2021

³⁾ Bassi F., "Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi in Crisi e adeguati a etti per la gestione d'impresa", a cura di Panizza A., Milano, Wolters Kluwer, 2020



sempre più necessaria l'adozione di specifiche procedure per il contenimento del rischio. Standard di riferimento per la disciplina dei sistemi di gestione certificabili quali ISO 9001 (Sistema per la gestione della qualità), ISO 1400 (Sistema di gestione ambientale), ISO 27001 (Sistema di gestione della sicurezza delle informazioni) e ISO 45001 (Sistema di gestione della salute e sicurezza occupazionale) hanno reso centrale l'approccio al rischio (c.d. Risk Based Thinking).

Pur tenendo in stretta considerazione la propria dimensione, tutte le imprese dovrebbero prevedere l'applicazione di un approccio metodologico che sia finalizzato alla gestione dei rischi aziendali (c.d. risk management) e che possa, conseguentemente, rappresentare un fondamentale contributo informativo per la costruzione di un consapevole processo decisionale. Il coinvolgimento della struttura organizzativa nel processo di mitigazione dei rischi aziendali riguarda in primis l'alta direzione. È quest'ultima che, anche con l'eventuale supporto di specifica funzione aziendale, provvede all'identificazione, descrizione, stima e valutazione dei rischi aziendali individuati, oltre che alla programmazione di azioni finalizzate alla loro eliminazione o gestione⁽⁹⁾.

L'assetto contabile può essere definito come il sistema di rilevazione dei fatti aziendali finalizzato alla rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale, economica e finanziaria aziendale. Il sistema contabile può estendersi da un livello minimale di mera tenuta della contabilità generale obbligatoria per la formazione del bilancio d'esercizio, fino a un sistema più complesso che preveda anche la tenuta della contabilità analitica, d'esercizio e/o per progetti o per commessa. L'adeguatezza della contabilità generale può essere valutata consideran-

INFORMAZIONI NON	INFORMAZIONI NON
FINANZIARIE PER	FINANZIARIE PER
GLI ADEGUATI ASSETTI	LA PREVISIONE DELLE CRISI
Assetti organizzativi	Relazioni esterne
- Amministrazione	- Contesto Aziendale
- Vigilanza	- Reputazione aziendale
- Controllo interno	- Istituti finanziari
- Revisione	- Clienti
Assetti amministrativi	- Fornitori
- Risultati economici	Relazioni interne
- Clienti	- Prodotto
- Prodotti/servizi	- Struttura organizzativa
- Personale	- Processi interni
- Sedi e infrastrutture	- Struttura dei costi
Assetti contabili	
- Framework normativo di riferimento	
- Sistema di contabilità generale	
- Sistema di contabilità analitica	
- Software e sistema informativo	

do il livello di competenza delle risorse professionali, la capacità del software gestionale in uso di soddisfare le esigenze informative e l'adozione di appropriate procedure interne, l'idoneità del piano dei conti utilizzato di rappresentare con chiarezza e sufficiente grado di dettaglio la situazione economica e patrimoniale dell'impresa, la corretta applicazione dei principi contabili adottati e la corretta tenuta dei libri contabili. La contabilità analitica ha come base i dati provenienti dalla contabilità generale, i quali però vengono integrati e declinati avendo come obiettivo la rilevazione del dato al momento del consumo di un prodotto/servizio (momento tecnico e non finanziario) e la rilevazione del dato per destinazione e non per natura. Tra le informazioni utili per la valutazione dell'adeguatezza degli assetti contabili sono annoverabili a titolo esemplificativo le competenze professionali, l'analiticità dei centri di costo, l'applicazione del direct costing, del full costing o dell'activity based costing quale metodo di calcolo dei costi di prodotto(10).

In definitiva, nel processo di individuazione delle informazioni necessarie per rendere comprensibili e visibili verso l'esterno i presidi e gli strumenti utilizzati nell'ambito della triplice dimensione organizzativa, amministrativa e contabile, ogni impresa dovrà tenere conto delle caratteristiche, delle dimensioni e della complessità della sua realtà aziendale, modulandosi secondo un criterio di proporzionalità. Alla luce di tale presupposto, appare non utilmente effettuabile un esercizio di definizione puntuale di set di informazioni precostituiti applicabili in maniera acritica dalle società(11). Ciò che risulta possibile è la definizione di modelli di approccio metodologico funzionali all'individuazione di indicatori non finanziari e finanziari per il test di adeguatezza degli assetti gestionali d'impresa. Un simile intento è stato recentemente perseguito dall'Organismo Italiano di Business Reporting (OIBR), che nel mese di aprile 2022 ha pubblicato il Quaderno n.7 "Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI".

Il documento propone una selezione di indicatori per ciascuna delle macro dimensioni aziendali riportate in sintesi nella tabella a fianco, rinviando al citato documento per l'approfondimento sulle singole dimensioni.



© Riproduzione riservata

⁽⁹⁾ Panizza A., "Adequati assetti organizzativi, amministrativi e contabili: aspetti (teorici ed) operativi", in Ristrutturazioni Aziendali, 27 luglio 2021. (10) Fondazione OIBR, op. cit. (11) Riva P., Accettura S., "Le informazioni non finanziarie per la descrizione degli ade-

ati assetti", in Modulo 24: Bilancio e Non Financial Reporting, Il Sole 24 Ore, otto