



# LA “NUOVA” ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI

Riccardo Andriolo

Senior Partner di Athena – Professionisti e Consulenti Associati

## Premessa

- Art. 2381, comma 5, c.c.
  - *Il consiglio di amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega [2405, 2421, n. 6]; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega. Sulla base delle informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione.*
- Art. 2403, comma 1, c.c.
  - *Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione [2623, n. 3] ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile [2423, 2432] adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.*

---

## Premessa

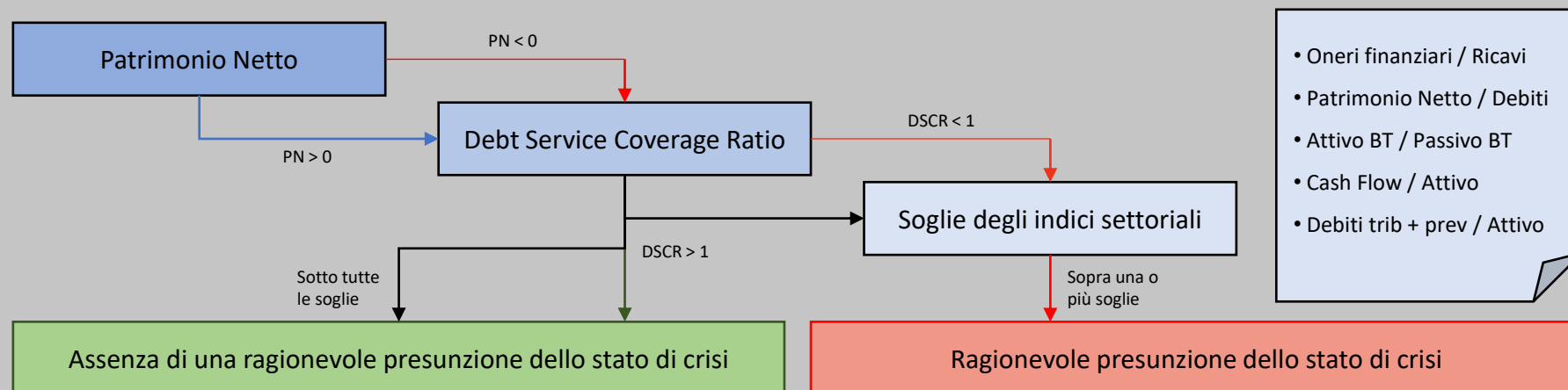
- Norma di comportamento 3.4 (CS soc. non quotate) – v. 09/2015
  - *Per assetto organizzativo si intende il complesso delle **direttive** e delle **procedure** stabilite per garantire che il potere decisionale sia **assegnato ed effettivamente esercitato** ad un appropriato livello di **competenza e responsabilità***
  - *Un assetto organizzativo è **adeguato** se presenta una struttura compatibile alle **dimensioni** della società, nonché alla **natura** e alle **modalità di perseguimento** dell'oggetto sociale*

## Premessa

- Il Codice della crisi e dell'insolvenza ha novellato l'art. 2086 c.c. inserendo il secondo comma
  - *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 norma in parola è entrata in vigore a marzo 2019 (combinato disposto artt. 389 e 375 CCI)



## Gli indicatori della crisi



*Per ritenersi «adeguati» è sufficiente prevedere un assetto basato sui soli indicatori della crisi? In altri termini, possono garantire la tempestività richiesta dalla norma?*

## Premessa

- **Articolo 3 del Codice della crisi e dell'insolvenza**
  1. *L'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.*
  2. *L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'**assunzione di idonee iniziative**.*
  3. *Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:*
    - a) *rilevare eventuali **squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle **specifiche caratteristiche** dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;*
    - b) *verificare la **sostenibilità dei debiti** e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;*
    - c) *ricavare le **informazioni** necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.*

## Premessa

- Articolo 3 del Codice della crisi e dell'insolvenza
  4. *Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:*
    - a) *l'esistenza di **debiti per retribuzioni** scaduti da almeno **trenta giorni** pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;*
    - b) *l'esistenza di **debiti verso fornitori** scaduti da almeno **novanta giorni** di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;*
    - c) *l'esistenza di **esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari** che siano scadute da più di **sessanta giorni** o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;*
    - d) *l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1. [**Segnalazioni dei creditori pubblici qualificati**]*

---

È bene ricordare che...

- **Crisi:** *lo stato del debitore che rende **probabile l'insolvenza** e che si manifesta con l'**inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici** a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi.*
- **Insolvenza:** *lo stato del debitore che si manifesta con **inadempimenti od altri fatti esteriori**, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni.*
- Il rischio di crisi/insolvenza è caratteristico per l'attività di impresa. Quale prima conclusione si deve evidenziare che l'obiettivo deve essere quello di **mitigazione del rischio** (e non di suo annullamento)



## L'adozione di «adeguati» assetti organizzativi



- Risponde ad una espressa previsione normativa volta a mitigare il rischio di insolvenza attraverso la tempestiva emersione di situazioni di crisi
- Limita la responsabilità degli amministratori (su cui grava l'obbligo di adozione e di valutazione) e dei sindaci (su cui gravano gli obblighi di vigilanza) nella denegata ipotesi di concretizzazione della situazione di insolvenza/crisi
- Presenta ulteriori benefici dal punto di vista di ausilio gestionale (utilizzo dei dati, monitoraggio delle performance, etc.), fiscale, etc.

---

Giova infatti ricordare che...

- In assenza di adeguati assetti organizzativi, non può essere invocata la causa di forza maggiore (nella fattispecie illiquidità da Covid-19) ed evitare l'irrogazione delle sanzioni in caso di omesso versamento

*Corte di Cassazione, Ordinanza n. 20389 del 28 settembre 2020*

- Vi è una necessità di gestione dei (sovrabbondanti) dati disponibili, che accentuano la responsabilità di amministratori e sindaci

*«It's not information overload. It's filter failure»*

*Clay Shirky (NYU)*

## Assetto organizzativo

- Per assetto organizzativo si intende: (i) il sistema di **funzionigramma** e **organigramma** e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità, (ii) il **complesso procedurale di controllo**
- Un assetto organizzativo è adeguato se presenta una struttura compatibile alle dimensioni della società, nonché alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, **nonché alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale**

*Norma di comportamento 3.5 del collegio sindacale (vers. 12/01/2021)*

---

## Adeguatezza

- Proporzionalità
  - Adeguamento del sistema organizzativo alla dimensione e alla natura dell'impresa
- Duplice visione (statica e dinamica)
  - Statica → disegno del sistema
  - Dinamica → effettivo funzionamento e reattività

L'assetto organizzativo è adeguato quando **consente all'amministratore di acquisire le informazioni, interne sulla gravità della crisi ed esterne sul mercato, sufficienti per assumere le decisioni necessarie**

*Assonime - Guida pratica per le imprese alla legislazione di emergenza Covid-19*

---

*Generally speaking...*

- Assetto ed esercizio delle deleghe
- Presenza di organigramma e funzionigramma
- Architettura delle funzioni decentrate
- Formalizzazione di politiche, procedure, norme di processo
- *Sizing* (quali-quantitativo) delle funzioni
- *Segregation of duties* (contrapposizioni di funzioni)
- **Rafforzamento di sistema di pianificazione e controllo**
- **Implementazione di un sistema di *Early Warning***
- **Predisposizione/review del flussigramma**



---

## Punti di attenzione

- È un impianto **predittivo** teso ad evitare determinati accadimenti (es. MOGC 231)
- Non esistono **soluzioni «evergreen»**
  - Discrezionalità degli amministratori
- Quanto precede si deve coniugare con il **principio della insindacabilità delle** scelte di gestione
  - È importante precisare i criteri di progettazione e di realizzazione degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili

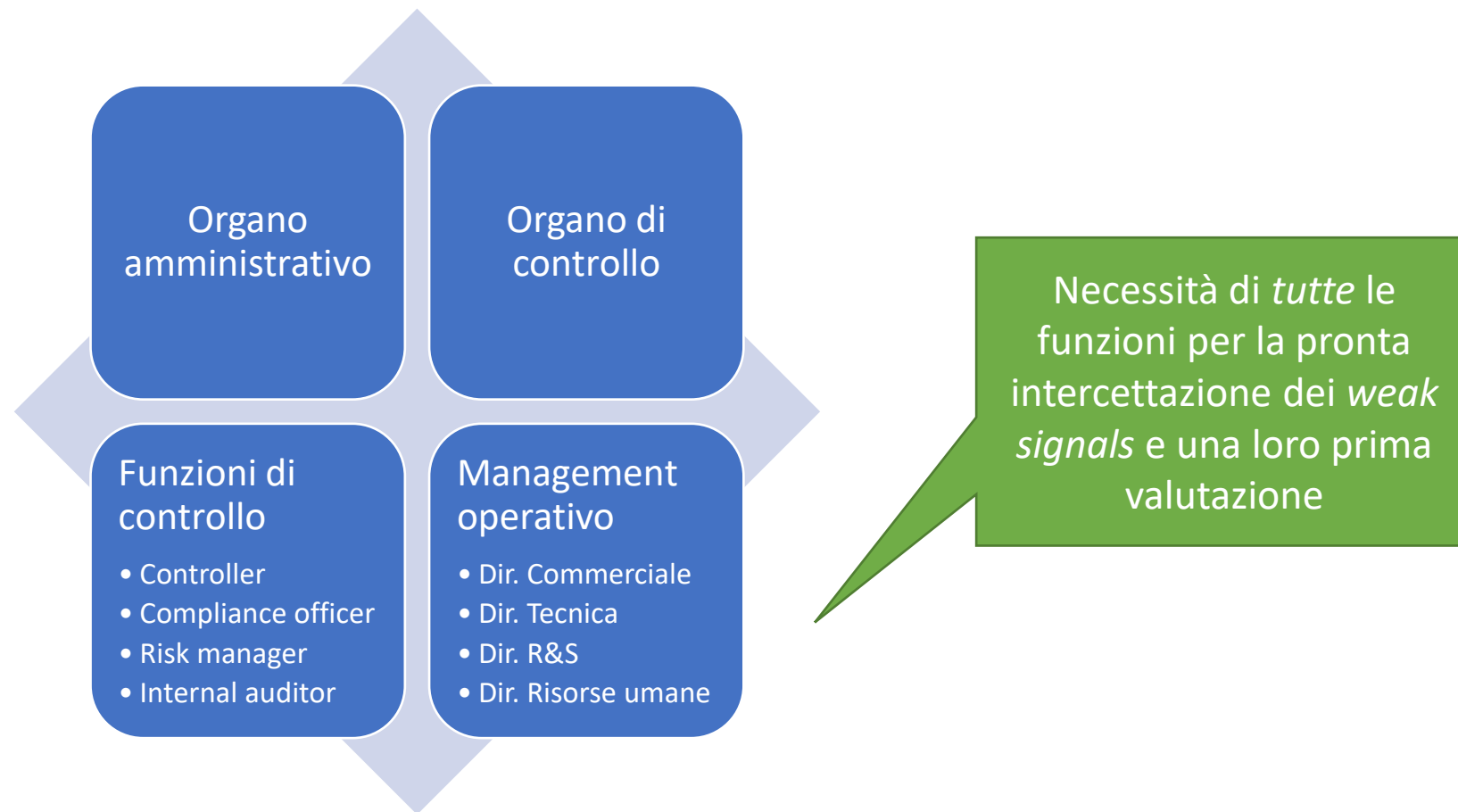
---

Giova infatti ricordare che...

- Non potrà, invece, ritenersi responsabile l'amministratore che abbia predisposto delle misure organizzative che, con una valutazione *ex an* erano adeguate, secondo le sue conoscenze e secondo gli elementi a sua disposizione, a verificare tempestivamente la perdita della continuità aziendale.

*Tribunale Roma, 15 Settembre 2020*

# Flussi informativi





---

## La tempestiva rilevazione della crisi (screening iniziale e monitoraggio costante)

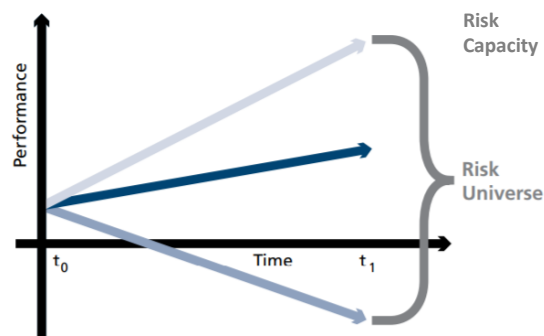
- Attività di programmazione e controllo
  - Necessità di formalizzazione
  - Redazione di piani finanziari (*base case, worst scenario*)
  - Aggiornamento dei piani (*periodica review*)
  - Frequenza, tempestività e *data quality*
- Implementazione di un cruscotto aziendale (sulla base dell'esperienza consolidata nel settore finanziario)
  - *Risk appetite framework* (RAF)
    - Quantitativi e qualitativi
  - *Early warning system* (EWS)
    - Monitoraggio covenant bancari
    - Indici di allerta
    - Indicatori di performance economico-finanziaria

SCETTICISMO  
PROFESSIONALE

# Risk Appetite Framework

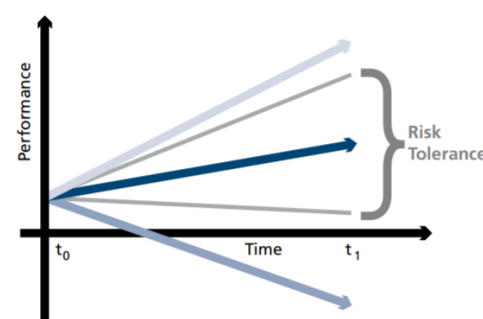
## RISK CAPACITY

*Livello massimo di rischio – volatilità delle performance e livello di perdite – che **una impresa è tecnicamente in grado di sopportare senza fallire***



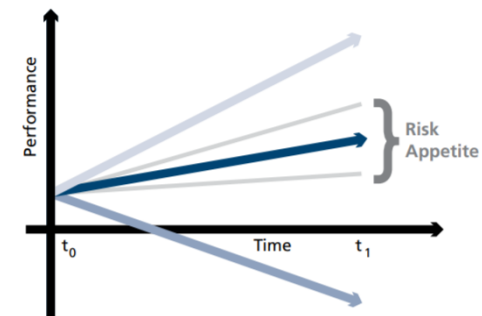
## RISK TOLERANCE

*Deviazione massima dal risk appetite che **una impresa ritiene di poter sopportare senza compromettere il raggiungimento degli obiettivi strategici o addirittura senza incorrere nel rischio di fallimento per perdite, in problemi operativi o in danni reputazionali***

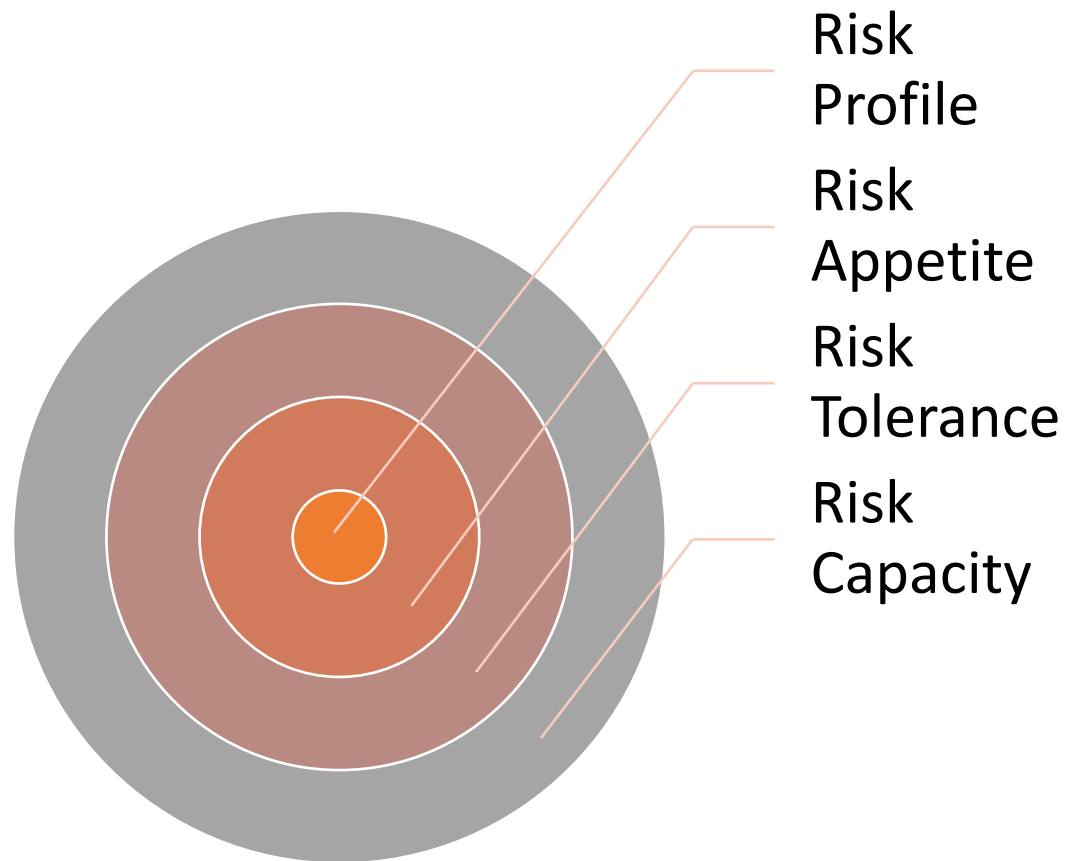


## RISK APPETITE

*Livello di rischio (complessivo e per tipologia) che **una impresa intende o è disposta ad assumere per perseguire i propri obiettivi strategici.***

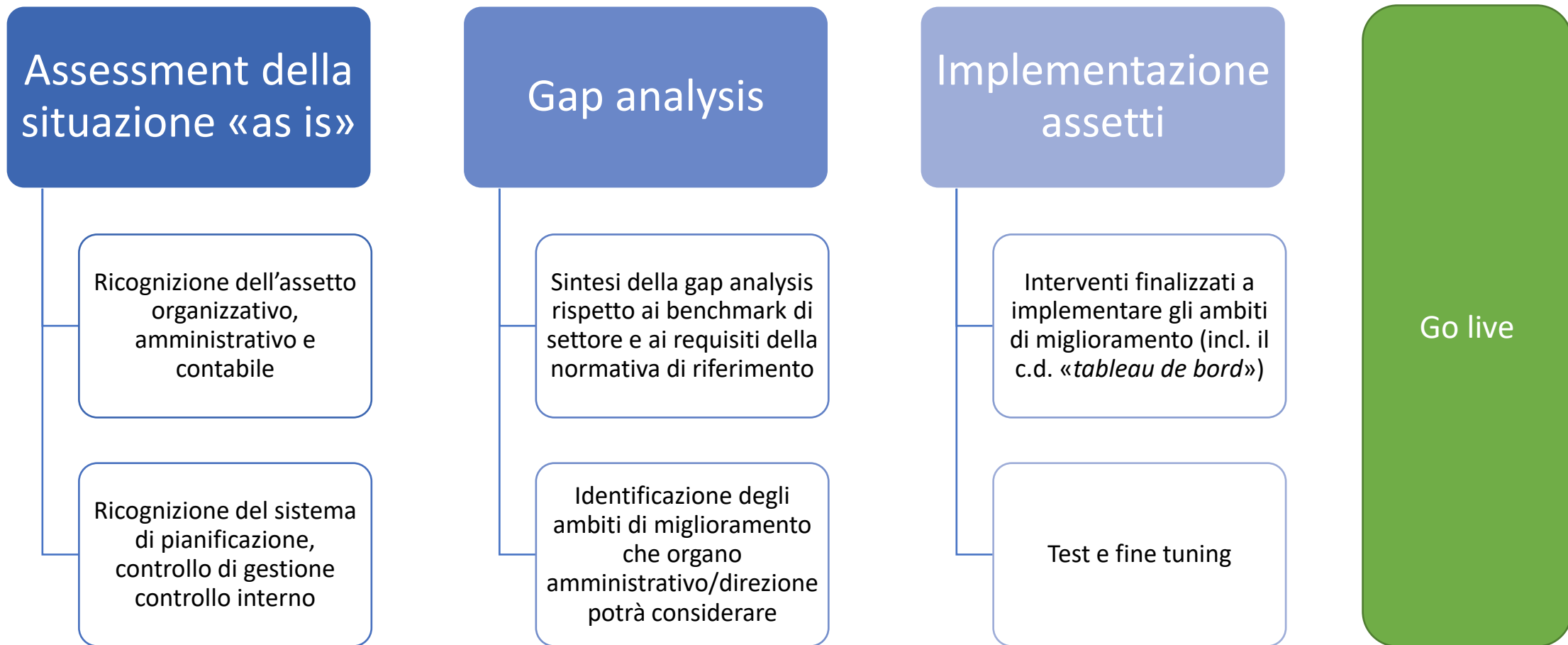


# Risk Appetite Framework



- Il **risk profile** è il livello di rischio assunto dall'impresa a una determinata data (point in time) e si qualifica in termini di un sistema integrato di KPI, KRI e/o di scostamenti economico-finanziari dai risultati di business. Esso rappresenta un insieme di valori da monitorare e da confrontare con le soglie precedenti, al fine di valutare il pieno raggiungimento degli obiettivi strategici e/o consentire di mettere in atto per tempo le necessarie misure correttive.
- I **risk limit** sono dati dalle soglie di rischio che, in coerenza con gli obiettivi aggregati di risk appetite, devono essere assegnati come obiettivo/vincolo alle singole unità *risk taking* (*business unit* e *legal entities*) per assicurare che esse prendano decisioni coerenti con la propensione al rischio deliberata. Tali limiti andranno definiti a cascata, in modo tale da poter essere scomposti in KRI specifici per le unità rilevanti.

# Operativamente



# Last but not least

**Tavola n.1 - Linee guida sull'erogazione e monitoraggio del credito**



---

## Key takeaway

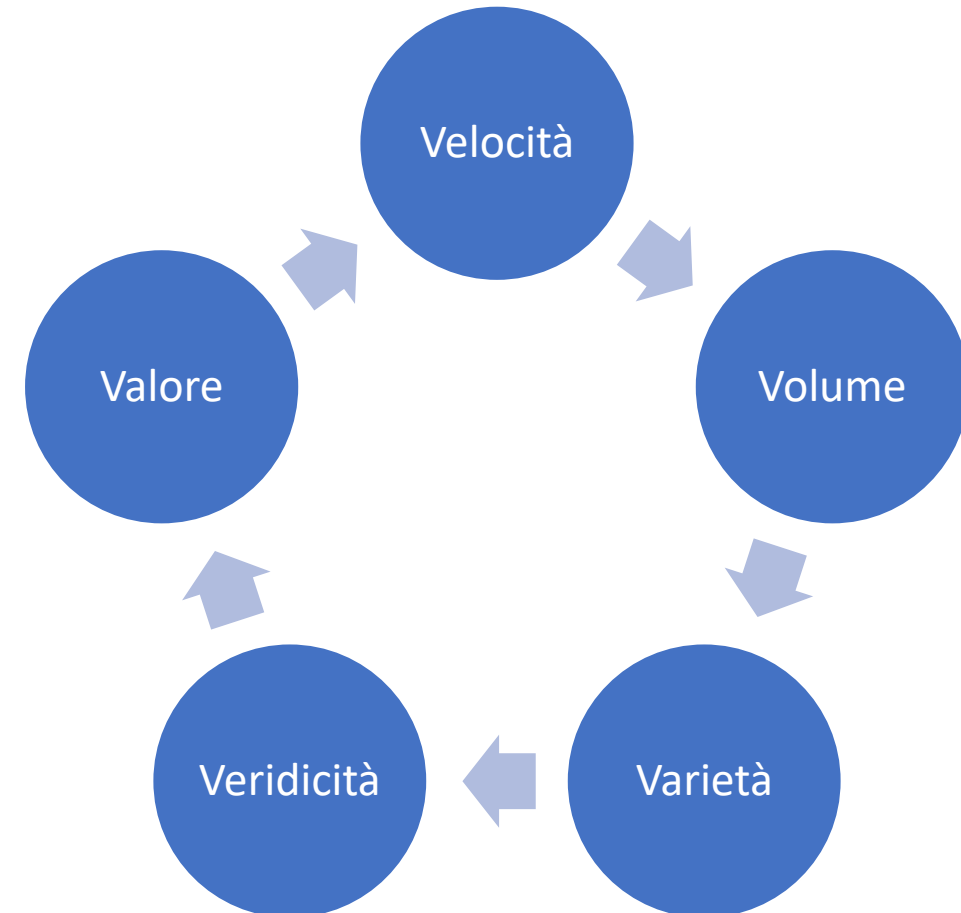
- Il «nuovo» concetto di adeguatezza è ascrivibile alla prevenzione/gestione della crisi
- Non esistono soluzioni «evergreen» ed è trasversale a tutta l'azienda
- Vanno previsti:
  - assessment della situazione as-is e formalizzazione della gap analysis
  - Implementazione politiche e procedure/norme di processo, formalizzate, che disciplinino flussi informativi (chi, cosa, come, quando) per l'emersione («anticipata») della crisi (attenzione al criterio dell'articolazione!)
  - financial budget e di rischio (RAS), con monitoraggio periodico (attenzione: *backward e forward looking*)
  - recovery plan (what-if-scenario)
- Gli adeguati assetti rispondono a previsioni del CCI ma «facilitano» anche i rapporti con le banche

---

## Appendice

# Le 5V dei big data applicate agli assetti organizzativi

- Velocità
  - La rapidità con la quale i dati vengono prodotti e quella con la quale vengono analizzati
- Volume
  - La quantità di dati generati
- Varietà
  - Utilizzo di dati strutturati, non strutturati e semi-strutturati
- Veridicità
  - Quanto i dati sono attendibili (*data quality*) e quanto possono essere utilizzati ai fini che ci si è proposti. Verifica e validazione.
- Valore
  - L'accesso a grandi quantità di dati non ha un'utilità quando da essi non si riesce ad estrarre valore





# La gestione del rischio

- Individuazione dei rischi (tassonomia)
- Possibilità di prevedere indicatori qualitativi e quantitativi

