

L'ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO IN PRATICA

Come riportato nel precedente articolo la parte della riforma della crisi di impresa che è attualmente in vigore ruota intorno ad una definizione:

*«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**».*

In questa definizione "ADEGUATO ALLA NATURA E ALLE DIMENSIONE DELL'IMPRESA" sta di fatto il nocciolo della questione, poiché, come già accennato nel precedente articolo, i Tribunali, man mano che arrivano aziende in stato di fallimento (o meglio di crisi giudiziale come indica il nuovo testo), devono decidere se ravvedere colpevolezza nei responsabili aziendali qualora non si rilevi l'esistenza di un adeguato assetto organizzativo.

Purtroppo non siamo negli Stati Uniti dove sicuramente accanto alla nozione di adeguato sarebbe seguito un insieme di parametri (quantitativi) mediante il quale definire con sicurezza quando l'azienda possa ritenersi coerente con quanto dichiarato dalla normativa.

In Italia invece dobbiamo cercare di decodificare un termine iper sintetico e qualitativo attraverso l'identificazione di punti di verifica da valutare attraverso un voto per arrivare al giudizio sintetico quantitativo sperando di interpretare nel modo corretto quanto inteso dal legislatore.

Quindi in base a quanto recitato dal decreto i punti da approfondire sono tre:

- a) Assetto organizzativo, amministrativo e contabile
- b) Adeguato alla natura e dimensioni dell'impresa
- c) Sistema di prevenzione e gestione dell'insorgenza della crisi

A1) ASSETTO CONTABILE

- **Precisione**
La rilevazione contabile deve essere precisa per evitare che vengano redatti documenti che, riportando dati non corretti, portino l'impresa a prendere decisioni non corrette.
- **Metodicità**
I consuntivi che vengono redatti devono nascere da rilevazioni consuntivate ed organizzate in modo costante nel tempo affinché sia possibile effettuare confronti.
- **Puntualità**
La rilevazione contabile deve essere il più possibile aggiornata in quanto l'azienda deve fare analisi che partono da dati reali e non stimati oppure reali ma troppo lontano nel tempo.
- **Redazione di bilanci anche infrannuali**
Il bilancio costituisce la sintesi dell'attività contabile: anche per esso vige l'esigenza di avere bilanci infrannuali in quanto l'azienda deve in continuo poter verificare il suo andamento economico finanziario e patrimoniale

A2) ASSETTO AMMINISTRATIVO

- **La gestione dei contratti attivi**
I contratti con i clienti sono un'attività fondamentale per la gestione corretta dell'impresa in quanto forniscono le basi documentali per la gestione del business.
- **La gestione degli ordini**

Gli ordini che affluiscono all'impresa sono il primo concreto segnale del fatturato che verrà sviluppato nel futuro oltre che essere fondamentali per organizzare la produzione ed il flusso logistico.

- **La fatturazione**
La corretta fatturazione è alla base di un flusso regolare e prevedibile degli incassi e di conseguenza della gestione finanziaria.
- **Scadenziario Attivo**
Lo scadenziario attivo è il primo strumento di controllo del credito e fornisce informazioni molto importanti per la gestione finanziaria
- **Credit Management**
La gestione del credito lavora su i crediti che non risultano pagati una volta passata la data scadenza, intervenendo sul cliente affinché.
- **Gestione dei contratti passivi**
Anche per i contratti di fornitura occorre un sistema di gestione preciso ed attento onde evitare situazioni di materiale non consono o addirittura blocchi di fornitura che possono avere conseguenze gravi.
- **Gestione degli ordini a fornitori**
Gli ordini a fornitori devono essere fatti nel rispetto dei contratti, ove esistono, e comunque in base alle richieste della produzione, scegliendo fornitori affidabili e di qualità
- **Scadenziario Passivo**
Gli impegni di pagamento devono essere conosciuti e controllati affinché sia possibile programmare i pagamenti.
- **Budget di Tesoreria**
L'azienda deve avere una previsione molto dettagliata, almeno settimanale, dell'andamento finanziario presunto tenendo conto degli impegni di pagamento e degli incassi da clienti previsti.
- **Previsione Finanziaria**
Diversamente dalla precedente la previsione finanziaria spinge l'orizzonte previsionale verso, ed a volte oltre, l'anno che l'azienda ha davanti, mettendo a confronto l'eventuale fabbisogno finanziario con le disponibilità derivanti dagli affidamenti bancari
- **Budget**
La programmazione economico-finanziaria dell'impresa passa attraverso il sistema di budget che funge da stimolo all'impresa per il raggiungimento degli obiettivi fissati.
- **Controllo di Gestione**
Questa attività serve a scomporre costi e ricavi aziendali secondo logiche verticali, chiamate aree di business, e logiche orizzontali che scompongono i costi nelle loro principali componenti secondo categorie quali costi fissi e variabili, diretti ed indiretti, misurati o attribuiti.
- **Sistema di alert**
Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ha evidenziato un insieme di 7 indici, di cui 2 principali e 5 secondari, per misurare l'andamento dell'impresa e valutare la presenza di segnali d'allarme per l'andamento aziendale.
- **Reporting**
Tutti i sistemi sopra rappresentati possono produrre rapporti quantitativi: la direzione, insieme al gestore del sistema anti crisi, deve definire i report necessari per avere il polso della situazione.

A3) ASSETTO ORGANIZZATIVO

- **Cultura imprenditoriale**
La presenza di una cultura veicolata dal top management che mostri sensibilità verso la sana gestione dell'impresa e conseguentemente il monitoraggio dell'eventuale crisi comporta una maggiore probabilità di adeguatezza del sistema di gestione della crisi.
- **Protagonisti**

Le risorse dedicate, interne ed esterne, costituiscono, quando adeguate, una garanzia verso l'efficacia del sistema di gestione riguardo il monitoraggio dello stato dell'azienda e la prevenzione della crisi.

- **Funzioni interessate**

Il sistema di monitoraggio e gestione della crisi ha ripercussioni sostanzialmente su tutta l'impresa per cui occorre verificare che non risultino escluse in modo errate talune funzioni aziendali.

- **Organizzazione delle attività**

Il corretto allocamento delle attività sulle persone dedicate al sistema di monitoraggio e gestione della crisi garantisce una migliore qualità dei risultati.

- **Separazione e coordinamento delle responsabilità**

L'affidamento delle responsabilità è un punto fondamentale per arrivare ad avere un sistema in grado di garantire risultati adeguati.

- **Procedure**

La presenza di procedure scritte, utilizzate e verificate, è un'altra importante garanzia per l'ottenimento di un sistema adeguato.

- **Software**

La presenza di software di qualità migliora l'efficienza e l'efficacia del sistema nel suo complesso.

- **Competenze**

La partecipazione di risorse professionali con competenze di alta qualità garantisce una maggior efficacia ed efficienza del sistema.

- **Formazione**

Il monitoraggio delle competenze attraverso la conoscenza delle risorse impiegate permette la formulazione di programmi di miglioramento attraverso la formazione del personale.

B1) ADEGUATO ALLA NATURA

- **Settore di business**

Il settore nel quale opera l'impresa modifica il complesso delle informazioni da gestire e di conseguenza va verificato che tutte le attività, le procedure, l'organizzazione, le risorse etc siano coerenti con esso.

- **Collocamento coerente degli obiettivi**

Gli obiettivi del sistema di monitoraggio e gestione della crisi devono essere coerenti con il settore nel quale opera l'impresa e ne sono influenzati.

B2) ADEGUATO ALLE DIMENSIONI

- **Numero persone dedicate**

Il numero delle persone dedicate, interne ed esterne, deve essere equilibrato rispetto alle dimensioni dell'impresa

- **Punti di controllo**

La dimensione dell'impresa condiziona i punti di controllo nel senso che non si può nemmeno operare in modo esagerato l'organizzazione di controlli sull'andamento aziendale: il sistema deve essere tendenzialmente snello per non essere di peso.

- **Dimensioni del sistema delle procedure**

Più l'azienda è piccola e più le procedure devono essere non oppressive ed in numero non eccessivo.

L'altro aspetto corrisponde alla seconda parte dell'assunzione riportata nell'articolo 2086 c.c.: *NONCHE' 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».*

C1) ANTICIPAZIONE DEI SEGNALE DI CRISI

- **Rilevazioni di tipo strategico**

L'utilizzo di metodologie come ad esempio la Balanced Score Card (B.S.C.) fornisce all'impresa una monitoraggio sull'andamento strategico dell'impresa. La presenza di non adeguatezza su aspetti importanti quali il portafoglio prodotti, la ricerca, il clima aziendale, etc è spesso la causa scatenante delle crisi aziendali.

- **Rilevazioni di tipo operativo**

Le inefficienze di tipo organizzativo ed operativo sono "malattie" che minano la consistenza dell'impresa e possono portarla verso la crisi: la capacità di rilevare ed intervenire per tempo è determinante.

C2) LA RILEVAZIONE DEI SEGNALI DI CRISI

- **Metodologia utilizzata**

Quali sono le procedure, i software e le attività dedicate al monitoraggio dell'andamento dell'impresa.

- **Frequenza di rilevazione**

In base alle indicazioni del CNDCEC il monitoraggio deve essere almeno su base trimestrale.

- **Figure/enti interessati**

L'azienda può operare da sola o con l'intervento o partecipazione di enti/professionisti esterni.

- **Rispetto delle procedure previste dal Decreto-anticrisi**

L'azienda, a seconda delle sue dimensioni, dovrà procedere, nel caso in cui rilevi lo stato di crisi, secondo le modalità prescritte dalla legge.

C3) LE AZIONI INTRAPRESE PER RISANARE L'IMPRESA

- **Qualità delle azioni**

Il complesso delle azioni che l'azienda decide di intraprendere sono adeguate ai problemi rilevati?

- **Tempo di reazione**

Quanto tempo passa fino a quando l'azienda inizia con l'adozione delle azioni necessarie per superare lo stato di crisi?

- **Tempo necessario**

Quale è il tempo necessario per ritornare in una situazione "normale",

CONCLUSIONI

- 1) I punti di verifica sopra elencati costituiscono singolarmente dei fattori di rischio per l'impresa, quando essi non vengono gestiti nel modo corretto. Rischio non significa necessariamente cattiva gestione, rischio significa esposizione a fatti (più o meno casuali) che possono determinare ripercussioni negative per l'azienda.
- 2) L'imprenditore e/o l'impresa non devono prendere paura perché buona parte dei punti sopra elencati corrispondono ad attività già di fatto svolte: essi costituiscono spunti di riflessione per verificare come l'azienda faccia fronte a questi elementi di rischio.
- 3) Dall'altra parte bisogna ricordare che c'è una legge, **già in vigore (art. 2086 c.c.)**, che prescrive l'adeguamento delle imprese al sistema di monitoraggio della crisi con ripercussioni nelle responsabilità dell'organo amministrativo.
- 4) Le banche sono certamente interessate all'argomento, in quanto l'adozione da parte dell'impresa di un adeguato sistema organizzativo, amministrativo e contabile costituisce una maggiore garanzia contro l'insolvenza, e ciò in ogni caso costituisce un elemento, quantunque per ora non di grande importanza, nella determinazione del rating dell'impresa.

I punti sopra riportati costituiscono un elenco, probabilmente non esaustivo, dei punti di controllo dell'adeguamento aziendale.