



PICCOLA INDUSTRIA

Crescita Dimensionale: perché gli adeguati assetti sono fondamentali



Ciclo di incontri sugli aggiornamenti relativi al nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza.

PRESENTAZIONE DEGLI ADEGUATI ASSETTI

Dott. Paolo Venero

webinar 14.03.2023 - Dott. Paolo Venero



INDICE

1. La finalità degli assetti O.A.C

2. Tipologia di Assetti

- Gli assetti organizzativi
- Gli assetti amministrativi
- Gli assetti contabili

3. Definizione di adeguatezza

Dott. Paolo Venero

Socio Venero & Partners - Consigliere ODCEC Torino, Professore a Contratto Dipartimento Management UNITO

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C

ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI (O.A.C)

Aiutano a
creare
valore

Servono per
una gestione
ordinata
secondo le
best-practice

Sono
necessari
per essere
conformi
alle norme
di legge

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C


Sulla base di qualsiasi strategia aziendale la **creazione di valore** è considerata vincente:

- in quanto le migliori prassi segnalano come la scelta delle attività e degli investimenti da intraprendere deve essere guidata dalla volontà di generare valore.
- deve essere considerata in ogni fase del processo decisionale, dalla definizione degli obiettivi, al monitoraggio dello sviluppo ed all'implementazione delle azioni.



Gli assetti organizzativi hanno un impatto diretto sulla creazione di valore in azienda.

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C




Aiutano a
creare
valore

In tale ottica, un assetto organizzativo adeguato:

- consente all'azienda di gestire efficacemente le attività aziendali e aumentare la produttività
- supporta l'innovazione e la crescita, consentendo all'azienda di espandere il proprio mercato e aumentare le vendite e, sostanzialmente di affermare in modo solido la propria capacità di perdurare con successo nel tempo, cioè la propria continuità aziendale

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C

RISCHIO: MOLTEPLICITA' DI PROCEDURE E SISTEMI GESTIONALI SIA RIFERITI AL BUSINESS CHE ALLA COMPLIANCE CHE NON DIALOGANO FRA LORO




Aiutano a
creare
valore

La gestione dei rischi (inclusi quelli legati alla sostenibilità ovvero ai fattori ESG oggi di grande attualità) trova nell'*Enterprise Risk Management* (ERM) il naturale strumento che, integrato nelle scelte strategiche aziendali, **contribuisce a migliorarne la *performance* favorendo un incremento del valore dell'azienda**, soprattutto sul lungo termine.

La gestione dei rischi, in generale, necessita di mezzi adeguati per la loro identificazione, valutazione e mitigazione, anche e soprattutto attraverso dei modelli di *governance* strutturati.

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C




Aiutano a
creare
valore

Oggi molte PMI, al di là della loro forma giuridica, sono in gran parte imperniate sulla figura dell'imprenditore che sovente ne è anche il fondatore; ciò determina una forte dipendenza del valore (*anche goodwill*) e del successo dell'impresa dalla figura dell'imprenditore stesso.

In questo contesto, è evidente che la dotazione di adeguati assetti O.A.C. determina una spersonalizzazione dell'azienda dalla figura del suo "*leader*" ed una spinta verso la managerializzazione con interventi sui processi di gestione tesi a ridurre il *gap* attribuibile alla mancanza di seconde linee e *key manager*, essenziali per garantire la continuità e lo sviluppo dell'impresa.

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C



Aiutano a
creare
valore

Non solo, la spersonalizzazione dell'impresa determina una trasformazione della tipologia di proprietà posseduta dai soci/azionisti



le azioni o quote della società proprietaria dell'impresa diventano infatti - a determinate condizioni - titoli rappresentativi di un bene contendibile sul mercato come «bene di secondo livello», consentendo quindi di affrontare con maggior agilità, successo e gratificazione economica operazioni di *merger & acquisition*, passaggi generazionali, *partnership*, ecc.

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C

Servono per
una gestione
ordinata
secondo le
best-practice

Preliminarmente, è utile segnalare che un recente documento di Assonime rileva come le **nuove tecnologie**, e la **digitalizzazione** in particolare, rappresentino una sfida innovativa che impone all'impresa moderna di valutare le opportunità e i rischi del ricorso alle **nuove tecnologie come strumento nella gestione dell'impresa**.

FOCUS > Il sempre più crescente rilievo attribuito dalle fonti normative sovranazionali e nazionali nonché dalle entità più autorevoli a livello mondiale circa il rilievo della digitalizzazione ai fini della transazione energetica e, più in generale, verso la sostenibilità ESG, pone seriamente il quesito se l'acronimo ESG debba essere integrato con la lettera D: Environmental-Social-Governance-Digitization (ESGD).

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C

Servono per
una gestione
ordinata
secondo le
best-practice

Ciò detto agli amministratori compete, in particolare, la valutazione discrezionale circa l'implementazione delle tecnologie nel *business* e nella gestione, tenendo conto della natura e delle dimensioni dell'impresa, nonché del rapporto tra investimenti necessari, benefici attesi e gestione dei rischi.

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C

Servono per
una gestione
ordinata
secondo le
best-practice

Gli ambiti in cui la tecnologia può supportare la funzione gestoria delle imprese possono riguardare:

- (i) l'organizzazione dell'attività: ad esempio, nelle modalità di svolgimento delle riunioni e il funzionamento del Consiglio e nei flussi informativi endo-consiliari;
- (ii) i processi decisionali, rendendo più efficiente l'istruttoria pre-consiliare o ricorrendo a strumenti di intelligenza artificiale che si avvalgono di algoritmi predittivi utili nelle scelte di gestione;
- (iii) l'attività di monitoraggio e *compliance*, con riguardo, ad esempio, alla rilevazioni di frodi, agli indici di crisi, ai rischi di reato rilevanti ai fini del d.lgs. 231/01;
- (iv) i processi di sostenibilità concorrendo in modo efficiente al processo di monitoraggio e selezione degli obiettivi ESG; migliorando il dialogo con *stakeholders* e *shareholders*.

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C

Quindi in una prospettiva di medio-lungo periodo, l'adozione delle tecnologie può diventare un **tassello importante degli adeguati assetti** organizzativi e il ricorso alle nuove tecnologie, un **presupposto dell'adeguatezza** della struttura organizzativa e dei processi decisionali, pur nel rispetto dei principi di proporzionalità alla dimensione dell'impresa.



Servono per
una gestione
ordinata
secondo le
best-practice

Le tecnologie che si avvalgono di algoritmi rappresentano una possibile modalità per strutturare processi e procedure interne:

- (i) **per garantire efficienti flussi informativi, sia all'interno della società e del gruppo**, sia mediante procedure che garantiscono continuità e tempestività delle comunicazioni tra i delegati e il consiglio di amministrazione; oppure
- (ii) **per la compliance**, avvalendosi di *blockchain* che consentono di tracciare tutte le fasi in cui sono assolti gli adempimenti richiesti dalla legge; o ancora
- (iii) **per garantire la gestione di alcuni rapporti con fornitori e partners** nelle filiere produttive con l'impiego di *smart contracts*.

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C

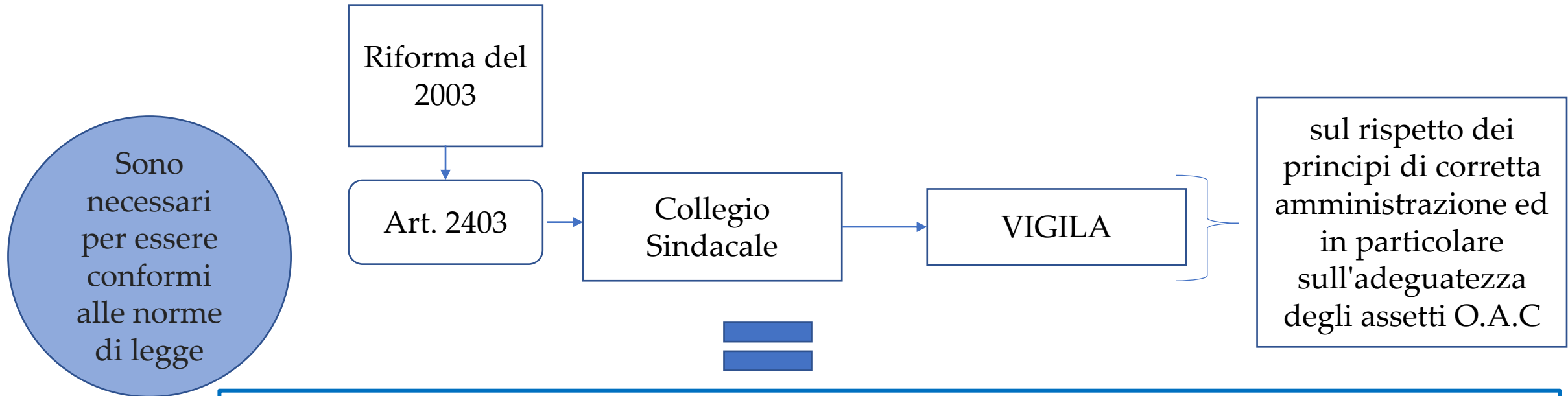
Prima tappa fondamentale in tema di adeguati assetti organizzativi, è stata la riforma del diritto societario (D.lgs. 6/2003)

Sono
necessari
per essere
conformi
alle norme
di legge



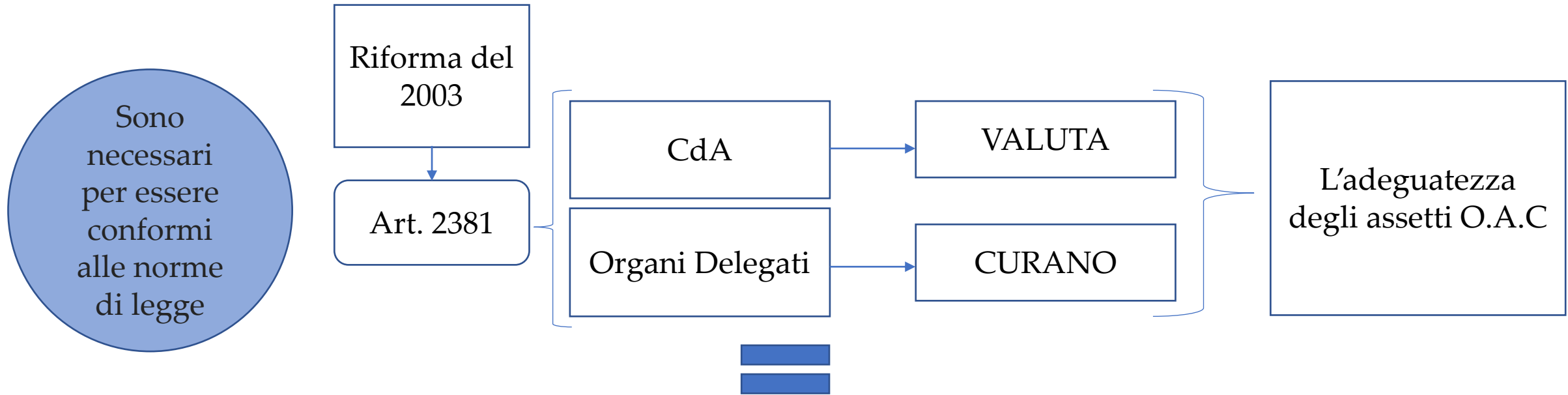
Con la riformulazione degli artt. 2381 e 2403 c.c., il D.lgs. 6/2003 ha creato la saldatura tra il sistema della responsabilità esterna (e cioè della società nei confronti del mondo esterno, per i reati commessi dai suoi amministratori) e il sistema della responsabilità interna (degli amministratori nei confronti della società e degli altri soggetti danneggiati dai predetti comportamenti).

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C



introduzione per la prima volta nell'ordinamento italiano del concetto dei «principi di corretta amministrazione» elevando in tal modo le best practice aziendali a clausola generale di comportamento degli amministratori; inoltre dalla lettura della norma l'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili (O.A.C.) rappresentano la principale esplicitazione del principio di corretta amministrazione

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C



gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili *assurgono a canone necessario di organizzazione interna dell'impresa*, rientrando quindi fra gli obblighi gravanti in capo agli amministratori

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C

Il **D.Lgs 14/2019** ha portato con sé una forte evoluzione con l'obiettivo di porre al **centro della norma la continuità dell'impresa** in quanto tale e di **prevenire il rischio della crisi e dello stato d'insolvenza**.

Sono
necessari
per essere
conformi
alle norme
di legge

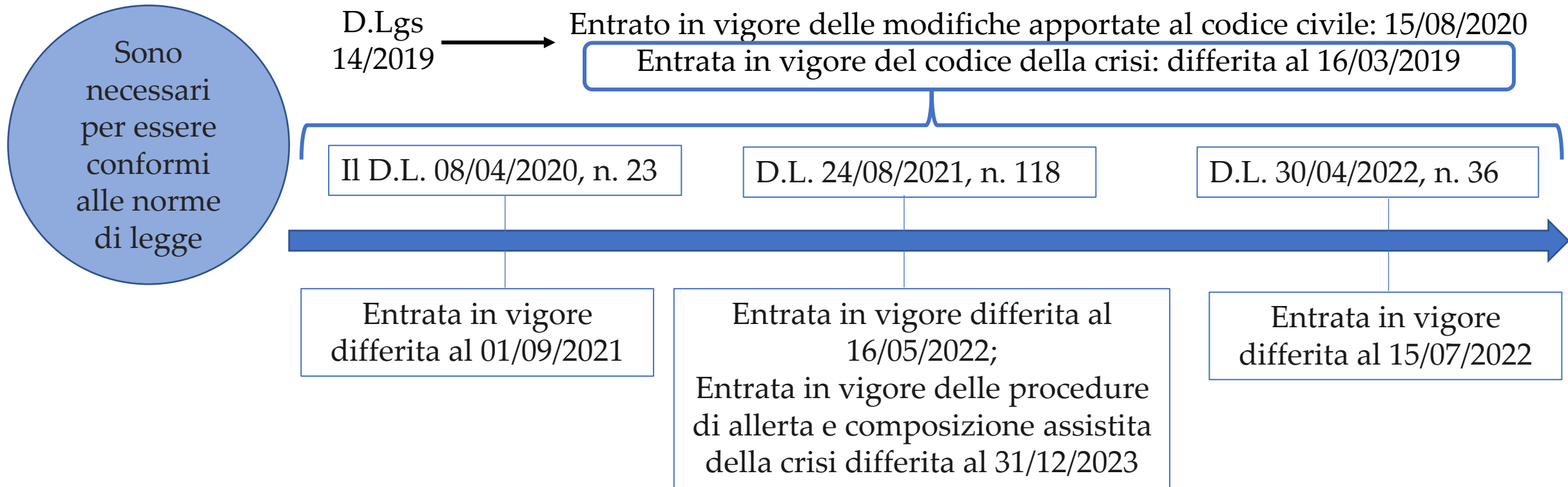
Si tratta di una svolta culturale che **allarga il perimetro del *risk approach*** in termini di capacità di apprezzamento del rischio, per una razionale prevenzione e gestione dello stesso, attraverso percorsi predeterminati e codificati.

In particolare le modifiche apportate al codice civile dal D.Lgs 14/2019 hanno riguardato:

- introduzione comma 2 all'art 2086 «Gestione dell'impresa» (dell'impresa in generale)
- sostituzione comma 1 all'art 2475 «Amministrazione della Società» (S.r.l.)
- introduzione comma 6 all'art 2475 «Amministrazione della Società» (S.r.l.)

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C

Cronistoria dell'entrata in vigore del codice della crisi



1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C

FOCUS



Sono
necessari
per essere
conformi
alle norme
di legge

- Gli adeguati assetti O.A.C. trovano dunque collocazione nel nostro ordinamento, quale naturale **esplicitazione dei principi di corretta amministrazione** in ambito *going concern*, solo con la **Riforma del 2003** (artt. 2381 e 2403 c.c.) che eleva le *best practice aziendali* al rango di norme di Legge.
- Con l'inserimento del 2° comma dell'art. 2086 c.c. (introdotto dal **D.lgs. 14/2019**) viene inoltre imposto -con norma di Legge - alle imprese collettive di agire secondo la logica *forward looking*, in funzione della **rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale**, nonché dell'intrapresa delle conseguenti azioni, tenuto conto della natura e dimensioni dell'impresa.

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C

Le previsioni del secondo comma dell'art. 2086 c.c.

Sono necessari per essere conformi alle norme di legge

«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 continuita' aziendale, 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 continuita' aziendale».

richiamo indiretto alla funzione fisiologica (prima ancora che patologica) delle *best practices* riferite al governo delle aziende (oggi elevate a rango di norma di legge)

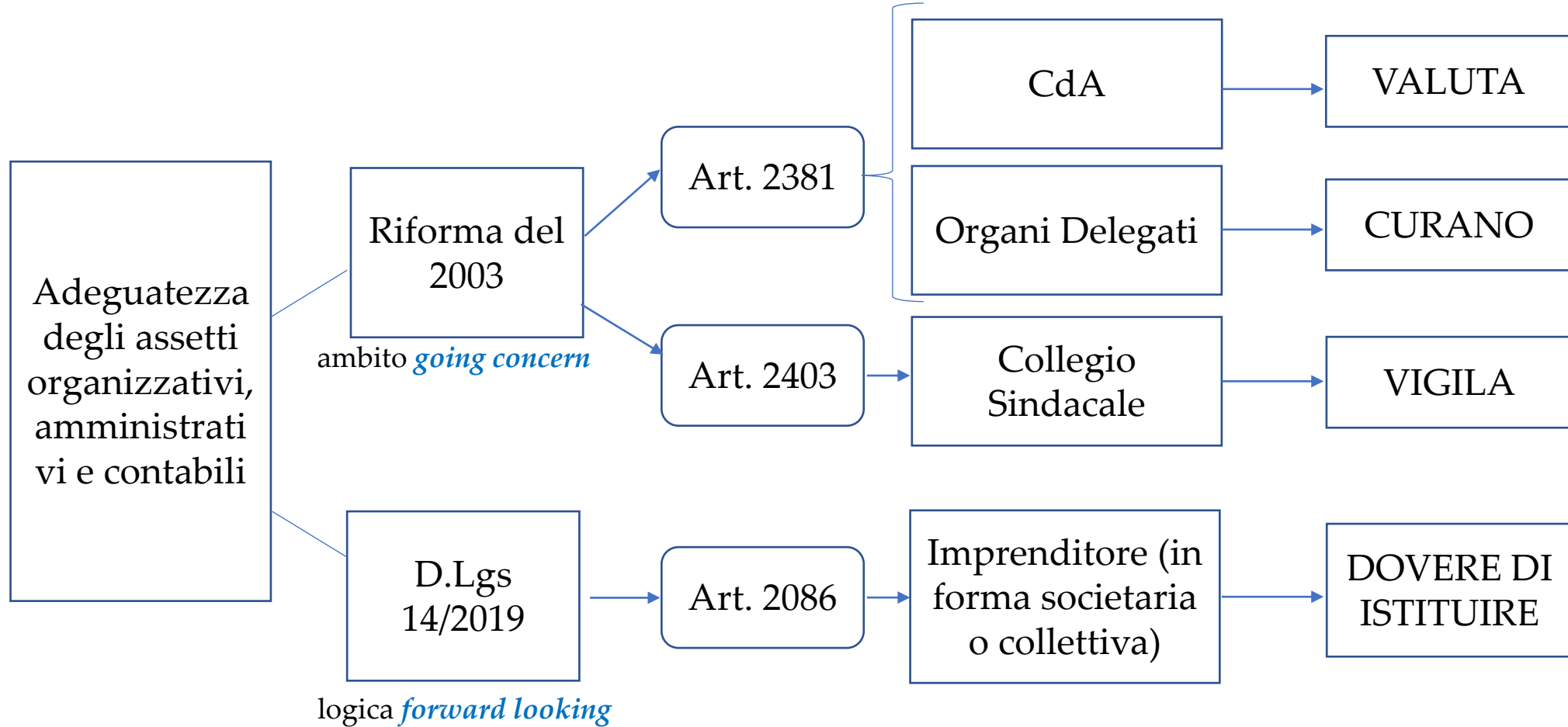
Estensione dei soggetti interessati (non più solo la s.p.a – art 2381)

Introduzione di una specifica imposizione

1. LA FINALITA' DEGLI ASSETTI O.A.C

In conclusione

Sono necessari per essere conformi alle norme di legge



2. TIPOLOGIA DI ASSETTI

Assetto organizzativo

ovvero un organigramma e relativo funzionigramma che definisca funzioni, poteri e deleghe di firma. Si tratta dell'insieme delle regole e delle procedure affinché il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità

Ad esempio un assetto organizzativo sarà adeguato quando, in un sistema articolato di deleghe, i poteri saranno coerenti con le funzioni attribuite ai vari organi, al fine di coniugare l'efficienza della gestione con la necessità di separare le responsabilità all'interno dell'attività aziendale, permettendo di identificare chiaramente i soggetti titolari di determinati aree funzionali, individuandone le responsabilità e i flussi informativi.

2. TIPOLOGIA DI ASSETTI

Assetto amministrativo

ovvero l'insieme delle procedure dirette a garantire l'ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano;

Ad esempio la capacità dei flussi informativi, e dei sistemi informatici in particolare, di permettere alle varie aree funzionali la maggiore interazione possibile.

Un flusso informativo accurato, tempestivo, elaborato con il corretto grado di dettaglio e accessibile all'utilizzatore che effettivamente ne necessita è cruciale non solo per l'ordinato svolgimento dell'attività operativa ma anche per la corretta definizione delle strategie aziendali.

2. TIPOLOGIA DI ASSETTI

Assetto Contabile

si riferisce al sistema di rilevazione dei fatti di gestione (in questo ambito è rilevante l'affidabilità dei dati trattati - c.d. *Data quality*).

Ad esempio l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa.

Risultano dunque di rilievo:

- la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;
- la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio
- la produzione di dati attendibili per la pianificazione strategica: business plan, budget, capacità di analisi degli scostamenti, ecc.

3. DEFINIZIONE DI ADEGUATEZZA

L'elaborazione di una **nozione univoca di «adeguatezza»** risulta problematica a causa di:

- **mancanza** di riferimenti normativi specifici (art. 2381 associa l'adeguatezza degli assetti solo alla natura e dimensione dell'impresa);
- **molteplicità** dei criteri/parametri che possono essere utilizzati (non è immaginabile un assetto adeguato ideale e universalmente valido);
- **necessità** di calarsi di volta in volta nelle diverse realtà a cui tale concetto è riferibile (tenendo conto del «principio di proporzionalità» in quanto la dimensione, e la natura, dell'impresa rappresentano un fattore chiave per l'istituzione e la valutazione del sistema dei controlli e dei report/flussi informativi).

3. DEFINIZIONE DI ADEGUATEZZA

La **Guida Operativa del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e dell'ODCEC di Roma**, denominata «Attività di vigilanza del collegio sindacale delle società non quotate nell'ambito dei controlli sull'assetto organizzativo», prevede che un assetto organizzativo è adeguato quando è in grado di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali.

Esso si basa sulla separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni e sulla chiara definizione delle deleghe e dei poteri di ciascuna funzione.

3. DEFINIZIONE DI ADEGUATEZZA

La **norma di comportamento 3.5.** del Collegio Sindacale stabilisce che un assetto organizzativo può definirsi adeguato *(i)* in relazione alle dimensioni della società, *(ii)* alla natura e *(iii)* alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, se presenta i seguenti requisiti:

- redazione di un organigramma aziendale (e di un funzionigramma e di un sociogramma nei Gruppi), con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità;
- esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri;
- sussistenza di procedure che assicurino l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi generati anche con riferimento alle società controllate;
- esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata competenza a svolgere le funzioni assegnate;
- presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento ed effettiva diffusione.

3. DEFINIZIONE DI ADEGUATEZZA

La **struttura organizzativa** può essere ritenuta adeguata quando:

- è in grado di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali;
- permettono la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di rischio aziendale e ne consentono il costante monitoraggio e corretta gestione;
- si sia tenuto conto delle dimensioni della società e dalla natura dello scopo sociale;
- sia stato redatto l'organigramma aziendale con evidenziate le aree di responsabilità;
- la direzione della gestione sia concretamente esercitata dagli amministratori;
- sia stato redatto il funzionigramma ed esista una chiara documentazione riportante le direttive e le procedure aziendali e ne sia stata data opportuna divulgazione;
- il personale sia dotato di adeguata competenza per svolgere le mansioni affidate.

3. DEFINIZIONE DI ADEGUATEZZA

Per gli **assetti amministrativi e contabili**, sono elementi «presupposto» ritenuti essenziali, indicativamente i seguenti:

- regolare tenuta della contabilità sociale (comporta l'effettivo rispetto delle disposizioni normative in materia civilistica e fiscale con riferimento alle modalità e soprattutto ai tempi di relazione delle scritture contabili);
- corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili (implica che l'accadimento del fatto di gestione sia rilevato nelle scritture contabili in conformità al quadro normativo sull'informazione finanziaria applicabile);
- integrazione tra processi di pianificazione e gestione e sistemi integrati dei rischi di impresa (stretta integrazione tra l'identificazione degli obiettivi di lungo periodo e la definizione del profilo di rischio complessivamente assunto);
- ERM (la gestione integrata dei rischi può offrire un valido supporto al presidio dei processi aziendali sia in ottica strategica che operativa)