



FONDAZIONE DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI
CONTABILI DI AREZZO

Commissione
«Adeguati Assetti»

Brocchi Paolo
Dei Gianfranco
Dini Danilo
Ghiori Alessandro
Lisi Giovanni
Navarrini Lorenzo
Nicchi Sandro
Nocentini David
Parisi Salvatore

14 Dicembre 2023

Assetti Organizzativi,
amministrativi e contabili:
Cosa è cambiato con le modifica
dell'art. 2086 c.c.: minaccia od
opportunità per l'impresa?

Premessa

- L'elaborato si basa sul recente documento pubblicato in data 7 luglio 2023 dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e dalla Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti "*Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalistici*".
- Le successive *check-list* pubblicate in data 25 luglio 2023 hanno portato alla definizione di opportuni strumenti operativi che possono supportare l'imprenditore, l'organo di controllo e il professionista nella valutazione dell'adeguatezza degli assetti, in ordine alla quale la normativa non fornisce elementi sufficientemente esaustivi.

RIFERIMENTI NORMATIVI

L'art. 2086, secondo comma, c.c., modificato dall'art.375 del D.Lgs 12 gennaio 2019 n.14 recante il «Codice della Crisi» stabilisce:

*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*

Triplice obbligo

L'art. 2086 c.c. fa ricadere sull'imprenditore un triplice obbligo:

- **istituire** un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato;
- istituire tale assetto **anche** in funzione delle rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale;
- **attivarsi** senza indugio per l'attuazione di uno strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi ed il recupero della continuità aziendale;

Codice della crisi

I concetti espressi nel codice civile vengono riproposti nel Codice della Crisi dove l'art. 3 obbliga:

1) L'imprenditore individuale ad adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.

2. L'imprenditore collettivo ad 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.

Viene esplicitato dunque il concetto secondo cui gli «assetti» da istituire devono essere **adeguati alla natura e dimensioni dell'impresa.**

Doveri organi societari

Art.2381c.c.: Presidente, comitato esecutivo e amministratori delegati.

- *c.3: Il Consiglio di Amministrazione....sulla base delle indicazioni ricevute, **valuta** l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società;*

- *c.5: Gli organi delegati **curano** che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione*

Art. 2403 c.c.: Doveri del collegio sindacale

*Il collegio sindacale **vigila** sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.*

Nuovi compiti di Sindaci e Revisori

Ai sensi dell'art. 14 CCII, gli Organi di controllo ed i Revisori saranno tenuti, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, ad una serie di specifici controlli che riguarderanno:

- nel verificare che l'Organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto dell'impresa è adeguato (> **Sindaco**)
- nell'accertare che nella società sussista un idoneo equilibrio economico-finanziario (> **Sindaco e Revisore**)
- nell'analizzare quale è il prevedibile andamento della gestione (> **Revisore**)
- Nel segnalare immediatamente all'organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi (> **Sindaco e Revisore**).

L'attività di vigilanza del Collegio sindacale

Il Collegio sindacale, con la diligenza professionale che gli compete, deve:

- Raccogliere informazioni e dati aziendali mediante **l'esecuzione di specifiche verifiche;**
- Analizzare e valutare **i flussi informativi** generati dai diversi organi e dalle diverse funzioni aziendali esistenti in società;
- Partecipare alle riunioni degli organi sociali ed effettuare uno **scambio sistematico di informazioni con gli amministratori;**
- **Confrontarsi con tutti i soggetti** che, a vario titolo, sono preposti alle funzioni organizzative e di controllo, nonché con il soggetto preposto alla revisione legale, qualora presente.

Definizione di «assetti»

L'art.2086 c.c. risulta incentrato sulla gestione dell'impresa, l'art. 2403 c.c. sui doveri del collegio sindacale, l'art. 3 CCII sulla rilevazione tempestiva della crisi ma non risulta una definizione di «assetti», né del nuovo concetto di «misure idonee».

Nelle Norme di comportamento del collegio sindacale – attualmente in fase di aggiornamento – si è tentato di fornire una definizione di assetti amministrativi, organizzativi e contabili.

Comunque, il criterio di adeguatezza degli assetti non è soddisfatto unicamente con la loro istituzione, bensì anche a seguito di costante attività di valutazione.

Cosa si intende per «assetti»

Secondo le Norme di comportamento del Collegio sindacale di società non quotate, si intende per

Assetto organizzativo:

- il sistema di funzionigramma e di organigramma;
- il complesso procedurale di controllo;
- flussi informativi attendibili ed efficaci tra organi e funzioni aziendali.

Assetto amministrativo: l'insieme delle procedure e dei processi atti ad assicurare il corretto ed ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi.

Assetto contabile: l'insieme delle procedure e delle prassi istituite per una corretta traduzione contabile dei fatti di gestione, sia ai fini di consuntivazione, sia ai fini di programmazione.

Check-list

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli esperti contabili e la Fondazione Nazionale di Ricerca dei commercialisti hanno pubblicato in data 25 luglio 2023 un Documento di ricerca intitolato «*Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative*»

Nel documento si sottolinea che le **check-list** non sono esaustive, ma che con esse si intendono fornire spunti operativi per una indagine che deve essere sviluppata differentemente a seconda della natura e delle dimensioni dell'impresa.

In particolare, per le imprese che superano i limiti di cui all'art. 2435-ter c.c. (Attivo > 4,4ML o Vendite > 8,8ML o dipendenti > 50) sarebbe opportuno l'utilizzo **completo** delle check-list proposte nell'elaborato.

Valutazione del modello di business

Il primo step che ci propone la check list riguarda il modello di business adottato dall'impresa, la quale ci suggerisce di indagare se:

1. Siamo in possesso di un modello di business
2. Il modello è valido
3. Il modello è condiviso all'interno dell'azienda

Valutazione del modello di business

Quindi è evidente che qualsiasi imprenditore deve definire questi punti:

- L'impresa, nella costruzione del proprio modello di business, ha definito la propria Vision e la Mission, una risposta non proprio così scontata, quante micro e piccole aziende hanno una Vision e Mission definita?
- E' così chiara al nostro imprenditore cos'è la sottile ed al tempo stesso fondamentale differenza tra la VISION e la MISSION?
- Siamo sicuri che tutti i nostri imprenditori sono stati così bravi a metterla nero su bianco definendo un modello di business?
- Quale modello di business plan è stato adottato, è un modello noto e "riconosciuto"?
- L'imprenditore una volta definito il modello di business lo condivide all'interno dell'"organizzazione"?
- L'imprenditore ha valutato "prudenzialmente" le variabili interne ed esterne? Sei sì che metodo/modello ha utilizzato?
- L'imprenditore dopo aver individuato gli obiettivi ha anche formalizzato il sistema di raggiungimento degli stessi?
- L'imprenditore nella definizione del modello di business ha anche programmato un piano strategico "coerente" per raggiungere gli obiettivi prefissati?

Valutazione del modello di business

La programmazione di quanto abbiamo visto, è quello che il legislatore ci “chiede” di formalizzare, l’assolvimento oppure il mancato assolvimento di quanto richiesto ci riporta al titolo: minaccia oppure opportunità.

Partiamo dalla MINACCIA, il legislatore e l’organo giudicante, sicuramente, in caso di crisi dell’impresa andranno a verificare cosa l’imprenditore ha fatto in merito agli adempimenti. È ormai chiaro che saremo soggetti ad una verifica formale degli obblighi, quindi sarà fondamentale non solo aver adempiuto agli obblighi, ma essere pronti a darne una prova documentale attraverso (**contributo giudice**) l’esistenza della documentazione e delle comunicazioni necessarie.

Quello che è più interessante è soprattutto l’OPPORTUNITA’ che viene “regalata” ai nostri imprenditori, ovvero la possibilità di venire a conoscenza di strumenti, che sono ben noti ed utilizzati dalle medie e grandi aziende, ma spesso sconosciuti e poco utilizzati nelle micro e piccole imprese, che rappresentano indubbiamente la maggioranza del nostro tessuto imprenditoriale. Sarà fondamentale il sostegno del professionista all’imprenditore, nel far conoscere l’importanza di questi strumenti per la programmazione aziendale, al fine di renderlo sempre più evoluto e pronto al mondo economico globalizzato.

Valutazione del modello di business

Il primo step, riguardante il modello di business adottato dall'impresa, potrebbe essere indagato individuando a) la presenza di un modello di business b) la validità del modello c) la condivisione del modello all'interno dell'organizzazione.

QUESITO	RISPOSTA	ADEGUATO	NOTE E COMMENTI
1. L'impresa, nella costruzione del proprio modello di business, ha definito la propria Vision e la propria Mission ⁴ ? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. Il modello di business dell'impresa è stato strutturato e formalizzato? (verificare se sono stati utilizzati strumenti quali il Business Model Canvas o simili) (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

Valutazione del modello di business

3. Si ritiene che il modello di business sia adeguatamente comunicato e condiviso all'interno dell'organizzazione?
(risposta singola)

Sì No N/A

Sì No

4. Nella costruzione del modello di business l'impresa ha enfatizzato minacce e opportunità relativamente alle variabili esterne e i propri punti di forza e di debolezza con riferimento alle variabili interne (analisi SWOT)?
(risposta singola)

Sì No N/A

Sì No

5. Nella costruzione del modello di business l'impresa ha formalizzato⁵ un sistema di obiettivi?
(risposta singola)

Sì No N/A

Sì No

6. Nella costruzione del modello di business l'impresa ha formalizzato un piano strategico coerente con gli obiettivi in precedenza definiti?
(risposta singola)

Sì No N/A

Sì No

Valutazione del modello gestionale

Il modello gestionale detta le «regole di condotta» per la realizzazione del modello di Business, attraverso la definizione:

- di processi e procedure;
- di strumenti di analisi (ERP, analisi di bilancio, BI);
- di un sistema informativo che traduca i dati in informazioni utili.

Se il modello di business definisce le finalità e gli obiettivi dell'impresa, il modello gestionale crea il sistema per realizzarli. Gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati sono le fonti per la costruzione di un modello gestionale funzionale; ognuno di essi è collegato e correlato agli altri ed è necessario un coordinamento tra tutte le aree.

Valutazione del modello gestionale

Gli adeguati assetti organizzativi/amministrativi/contabili creano le basi per la formazione di procedure e sistemi volti ad ottenere le informazioni necessarie per la valutazione della continuità aziendale ed il controllo dei fattori di rischio.

Obiettivo del modello gestionale è costruire un sistema informativo funzionale al monitoraggio dei fattori di rischio, che permetta un intervento tempestivo a garanzia della continuità aziendale.

Analizzando la **check-list** possiamo ricavare validi suggerimenti per i criteri di formazione di un modello gestionale adeguato alle dimensioni aziendali:

Valutazione del modello gestionale

Identificazione di un responsabile IT

- Pianifica e coordina i sistemi informatici, figura presente nella media/grande impresa, che in quella piccola si identifica nell'amministratore o nel dipendente con maggiori conoscenze informatiche, o in soggetti esterni esperti.
- valuta l'adeguatezza e l'organizzazione dei sistemi esistenti (hardware/software, reti, sicurezza, ecc.), la corretta formazione degli operatori, la necessità di dotarsi di software ERP che coordini e colleghi le risorse aziendali ed i processi, così che procedure diverse come quelle contabili, produzione, magazzino, finanziaria, dialoghino fra loro, favorendone l'ottimizzazione e la digitalizzazione.

Nella micro/piccola impresa dove un sistema ERP è molto raro è possibile adottare sistemi singoli non integrati come l'analisi di bilancio (vari indici) che possano garantire il controllo dell'impresa sotto il profilo economico, patrimoniale, finanziario.

Valutazione del modello gestionale

Valutazione del livello di protezione del sistema informatizzato: integrità dei dati, riservatezza e accessibilità; sistemi e protocolli in grado di ridurre al minimo il rischio di accessi non autorizzati.

Definizione ed organizzazione dei collegamenti interni realizzabili attraverso sistemi ERP o software integrati per le aziende di medio/grandi dimensioni o tramite un sistema semplificato di cartelle condivise e di posta elettronica per le micro/piccole imprese.

Operativamente la formalizzazione di un modello gestionale inizia con dall'individuazione di un responsabile IT, di un sistema informativo (ERP o altro) integrato e coordinato con le aree organizzativa, amministrativa e contabile, implementato con sistemi di collegamento e protezione.

Valutazione del modello gestionale

Dopo aver analizzato il modello di business, si passa all'esame del modello gestionale, tramite il quale l'attività dell'impresa viene effettivamente realizzata.

QUESITO	RISPOSTA	ADEGUATO	NOTE E COMMENTI
1. L'impresa ha identificato un responsabile IT?	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. L'impresa è dotata di un sistema informativo integrato (ad esempio, un ERP o altro sistema meno complesso)? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. Il sistema informativo dell'impresa è orientato ai suoi obiettivi? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. Il sistema informativo consente a tutti i livelli flussi attendibili, chiari e tempestivi? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

Valutazione del modello gestionale

5. Sono presenti meccanismi di protezione rispetto a violazioni (interne e/o esterne) del sistema informativo? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
6. Il sistema informativo consente la gestione e la protezione dei dati? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
7. Quali sono i canali che il sistema informativo aziendale predilige? <i>(risposta multipla)</i>	<input type="checkbox"/> Email	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> Cartelle condivise	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> Software non integrato	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> Software Integrato (ERP)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
	<input type="checkbox"/> Altro _____	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No
8. Il sistema informativo è funzionale al sistema di gestione del rischio dell'impresa? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No

Gli adeguati assetti organizzativi

• **Principali documenti divulgativi sul punto emanati dal CNDCEC**

1) "ATTIVITA' DI VIGILANZA DEL COLLEGIO SINDACALE NELLE SOCIETA' NON QUOTATE NELL'AMBITO DEI CONTROLLI SULL'ASSETTO ORGANIZZATIVO" (Maggio 2015)

2) "PRINCIPI CONSOLIDATI PER LA REDAZIONE DEI MODELLI ORGANIZZATIVI E L'ATTIVITÀ DELL'ORGANISMO DI VIGILANZA E PROSPETTIVE DI REVISIONE DEL D.LGS. 8 GIUGNO 2001, N. 231" (Febbraio 2019)

3) ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: PROFILI CIVILISTICI ED AZIENDALISTICI (luglio 2023)

4) ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI: CHECK LIST OPERATIVE (luglio 2023)

Gli adeguati assetti organizzativi

Il profilo organizzativo attiene al "momento" funzionale, riferendosi alle procedure circa l'esercizio delle prerogative poste in capo ai vari soggetti. Di essi si trova una definizione nelle Norme di comportamento del collegio sindacale (organo deputato, in base al sopra citato art. 2403, c.c., alla vigilanza sull'adeguatezza e sul corretto funzionamento degli assetti in questione), in base alle quali per assetto organizzativo si intende, pur con notevoli elementi di soggettività, "il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità". Un **assetto organizzativo** si definisce "adeguato" quando presenta le seguenti **caratteristiche**:

- **è basato sulla separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni;**
- **- chiara definizione delle deleghe e dei poteri di ciascuna funzione;**
- **- capacità di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali.**

Gli adeguati assetti organizzativi

Per quanto riguarda la valutazione circa l'adeguatezza degli assetti in questione, è lo stesso art. 2086 c.c. – si ribadisce – a chiarire che essa vada effettuata con riferimento “alla natura e alle dimensioni dell'impresa”.

Del resto, quello di adeguatezza è concetto caratterizzato, per sua natura, da un elevato grado di relatività e, di conseguenza, da un ineliminabile livello di opinabilità. Ne deriva che un giudizio negativo in ordine alla sussistenza del requisito risulta connotato da fondatezza **“soltanto qualora siano violati gli elementari paradigmi che le scienze aziendali, le prassi consolidate, i principi essenziali comunemente adottati hanno nel tempo elaborato”**.

Gli adeguati assetti organizzativi

La chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle responsabilità deve

- essere definita attraverso **l'organigramma aziendale che ha il compito di inquadrare la struttura aziendale.**

L'organigramma non è uno schema rigido e predefinito ma **deve adattarsi alla singola realtà.**

Le strutture organizzative più diffuse fanno riferimento a modelli di tipo: gerarchico-funzionali, divisionali e funzionali.

Gli adeguati assetti organizzativi

Sul piano operativo occorre predisporre un **documento (manuale)**, formalizzato e approvato dagli organi societari, che contenga, dopo specifici richiami normativi, la descrizione dell'attività, dei controlli e delle responsabilità, ai fini della corretta applicazione della struttura organizzativa, amministrativa e contabile, così da evidenziare l'organigramma societario in modo ben definito avendo chiara la ripartizione dei compiti e delle relative responsabilità aziendali.

Il Consulente attento e predisposto al bene dell'Azienda che assiste farà sottoscrivere agli organi di governance la check list elaborata dal CNDEC a luglio 2023 nella quale si riveleranno le eventuali zone d'ombra da dissipare o lacune da colmare.

Gli adeguati assetti organizzativi

Quello che non andrebbe posto in essere

Per quanto concerne **l'assetto organizzativo:**

- 1. organigramma non aggiornato e privo dei suoi elementi essenziali;
- 2. assenza di mansionario;
- 3. inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane informazioni vitali per l'ordinaria gestione sociale
- 4. assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.

Valutazione degli adeguati assetti organizzativi

Lo studio dell'organizzazione permette di comprendere se e in che modo l'impresa sarà in grado di offrire all'imprenditore l'operatività e le informazioni per la migliore gestione delle attività.

QUESITO	RISPOSTA	ADEGUATO	NOTE E COMMENTI
1. L'impresa è dotata di un organigramma formalizzato e comunicato all'interno dell'organizzazione? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, qual è il modello di struttura organizzativa adottato? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Semplice <input type="checkbox"/> Funzionale <input type="checkbox"/> Divisionale <input type="checkbox"/> A matrice <input type="checkbox"/> Per progetti <input type="checkbox"/> Per processi <input type="checkbox"/> Altro _____	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. L'impresa è dotata di un funzionigramma formalizzato e comunicato al suo interno? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
4. L'impresa è dotata di un mansionario formalizzato e comunicato al suo interno? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

Valutazione degli adeguati assetti organizzativi

5. Nei procedimenti di selezione del personale, l'impresa è dotata di procedure e/o di strumenti di analisi delle competenze dei candidati?

Sì No N/A Sì No

(risposta singola)

6. L'impresa è dotata di sistemi di valutazione costante delle competenze delle risorse umane in relazione ai ruoli ricoperti?

Sì No N/A Sì No

(risposta singola)

7. In caso di risposta negativa alla precedente domanda, l'impresa organizza corsi di formazione e di aggiornamento nell'ottica di un percorso di crescita professionale?

Sì No N/A Sì No

(risposta singola)

8. Si ritiene che l'assegnazione di compiti e mansioni rispetti la corrispondenza tra delega assegnata e poteri decisorii in capo al delegato?

Sì No N/A Sì No

(risposta singola)

Valutazione degli adeguati assetti organizzativi

9. L'impresa è dotata di procedure operative e processi formalizzati (ciclo attivo, passivo, ecc.)?
(risposta singola)

Sì No N/A

Sì No

10. L'impresa è dotata di procedure operative e processi formalizzati a supporto degli obiettivi di sostenibilità dell'attività?
(risposta singola)

Sì No N/A

Sì No

11. L'impresa ha previsto procedure autorizzative in relazione a specifiche attività operative (ad esempio, accessi identificativi al sistema informativo, autorizzazione per spese superiori a determinati importi, ecc.)?
(risposta singola)

Sì No N/A

Sì No

12. L'impresa è dotata di un sistema di ERM (*Enterprise Risk Management*)?
(risposta singola)

Sì No N/A

Sì No

Valutazione degli adeguati assetti organizzativi

13. È presente un sistema di controllo interno e gestione dei rischi (SCIQR)?
(risposta singola)

Sì No N/A Sì No

14. L'impresa ha adottato un modello organizzativo ai sensi del d.lgs. 231/2001?
(risposta singola)

Sì No N/A Sì No

15. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, qual è la composizione dell'organismo di vigilanza?
(risposta singola)

Monocratico
 Collegiale Sì No

16. L'organismo di vigilanza ha evidenziato criticità?

Sì No N/A

17. L'impresa, ricorrendo i presupposti previsti dalla normativa, ha adottato canali di segnalazione interna ai sensi del d.lgs. 24/2023 (c.d. decreto whistleblowing)?
(risposta singola)

Sì No N/A Sì No

Valutazione degli adeguati assetti organizzativi

18. Nell'ambito della gestione dei rischi aziendali, sono stati analizzati anche quelli relativi ai fattori ESG?
(risposta singola)

Sì No N/A Sì No

19. Sono state rilasciate certificazioni per l'esercizio di attività in specifici settori?

Sì No N/A

20. L'impresa ha adottato procedure e misure per ridurre il divario di genere?

Sì No N/A Sì No

21. È stata rilasciata la certificazione della parità di genere?

Sì No N/A

Criticità da evidenziare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa

Giudizio finale sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa

Eventuali suggerimenti per migliorare l'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa

Gli adeguati assetti amministrativi

L'adeguato assetto amministrativo deve garantire un processo decisionale ed un'operatività gestionale all'insegna della pianificazione, programmazione e controllo.

In tal senso, l'imprenditore è colui che è chiamato con professionalità ad amministrare la realtà aziendale, servendosi di un assetto organizzativo e contabile adeguato.

Vi è la necessità che chi ricopre il ruolo di imprenditore e, in senso lato, di soggetto decisore (o amministratore), sia chiamato a rispondere delle decisioni prese, ma allo stesso tempo sia messo nelle condizioni di prendere le suddette decisioni.

Esso presuppone un adeguato impianto organizzativo e contabile da cui estrapolare i dati indispensabili per fronteggiare in modo più adeguato gli eventi e per affrontare con efficienza ed efficacia i cambiamenti necessari.

Gli adeguati assetti amministrativi

Con un adeguato impianto organizzativo e contabile sarà possibile fronteggiare in modo più adeguato gli eventi, cercando di comprendere se ascrivibili a variabili esterne e/o interne, per affrontare con efficienza ed efficacia i cambiamenti necessari, ovvero tutte le modificazioni, parziali o radicali, dei piani strategici in precedenza stabiliti.

In questa ottica si inseriscono i sistemi di pianificazione, programmazione e controllo con cui si definiscono, rispettivamente

- *i piani industriali da tre e cinque anni;*
- *i piani operativi di breve periodo*
- *l'attività di reporting.*

In caso contrario, si rischierebbe di amministrare «a vista», limitandosi a tamponare situazioni che di volta in volta si dovessero presentare senza aver chiara la meta finale.

Assetti amministrativi: il piano economico.

Il piano industriale, di durata almeno triennale, si compone del:

- a) piano economico
- b) piano degli investimenti
- c) piano finanziario.

Il **piano economico** stabilisce in via preventiva i ricavi ed i costi che saranno generati dalla gestione futura.

L'elemento primario è rappresentato dalla quantificazione dei beni/servizi collocabili sul mercato di riferimento: ciò permette di stabilire, oltre all'ammontare dei ricavi, anche i costi dei fattori produttivi ad essi collegati, raggruppabili nelle seguenti categorie:

- costi commerciali, sostenuti per incrementare le vendite (pubblicità, promozione, ecc.);
- costi di produzione, sostenuti per la realizzazione dei beni/servizi in base ad un programma di produzione e/o stoccaggio;
- altri costi, non direttamente riconducibili all'attività produttiva, quali, ad esempio, costi di amministrazione, di consulenza, ecc.

Assetti amministrativi: piano degli investimenti

Il **piano degli investimenti** stabilisce in via preventiva i fattori produttivi durevoli necessari alla realizzazione del progetto d'impresa, tenendo conto di una serie di aspetti:

- il modello di business e l'attività economica dell'impresa, il quale contraddistingue anche la rigidità e l'elasticità dell'impresa ed il grado di leva operativa sostenuto;
- la capacità produttiva media dell'impresa, cercando di individuare un livello di produzione «costante»;
- la dimensione dell'impresa, in quanto un'azienda di grandi dimensioni necessita di maggiori investimenti rispetto ad una piccola;
- il costo ed il rendimento di ciascun investimento, per comprendere la sostenibilità finanziaria rispetto agli effetti prodotti sulla redditività;
- la tecnologia degli impianti, per cui gli investimenti tecnologici sono soggetti in misura maggiore al rischio di obsolescenza;
- la possibilità di esternalizzazione dell'attività produttiva, valutando quindi la possibilità di contenere gli investimenti.

Assetti amministrativi: il piano finanziario

Il **piano finanziario** quantifica il fabbisogno di mezzi finanziari per la copertura degli investimenti programmati, collegato al susseguirsi delle entrate monetarie e delle uscite, relative sia ai costi di gestione che alle spese in conto capitale.

Secondo l'approccio quantitativo (o statico), il fabbisogno finanziario può dirsi riferito ad un certo istante, basandosi sulla composizione dello stato patrimoniale: quindi, si verifica se l'ammontare delle fonti di finanziamento sia adeguato alla copertura degli investimenti in essere.

Secondo l'approccio qualitativo (o dinamico), si ricerca la giusta omogeneità, in termini di durata, tra fonti ed impieghi finanziari. Per cui, è importante comprendere se vi sia la correlazione tra finanziamenti a breve ed investimenti a breve, piuttosto che tra investimenti e finanziamenti a medio-lungo termine.

In definitiva, gli elementi del piano industriale (piano economico, piano degli investimenti e piano finanziario) devono consentire la **creazione di valore nel medio-lungo termine**, all'insegna della sostenibilità finanziaria e della continuità aziendale.

Assetti amministrativi: piani operativi e controllo

I **piani operativi** (o budget) rappresentano una guida di breve periodo per l'imprenditore, per il raggiungimento di determinati obiettivi, assegnati ai soggetti a capo delle differenti aree aziendali: ciò permette anche di attivare dei meccanismi di responsabilizzazione.

La previsione sull'andamento futuro non è però sufficiente se non si affianca **un'attività di controllo**, al fine di verificare quali possono essere le motivazioni alla base degli «scostamenti», riconducibili, ad esempio a:

- variabili e rischi non preventivabili in sede di redazione del budget: è il caso di eventi non conosciuti e non riconoscibili in quella fase;
- errori di valutazione nella determinazione degli obiettivi, nel caso in cui il budget si basi su assunti errati e/o valutazioni non precise;
- errori nella gestione, quando gli scostamenti siano la conseguenza di decisioni ed azioni non coerenti con il budget.

Valutazione adeguati assetti amministrativi

La valutazione dell'assetto amministrativo va inquadrata con riferimento ai modelli di gestione adottati dall'impresa ed ai processi decisionali definiti al suo interno.

Si tratta di comprendere l'approccio al *decision making* in un'ottica di pianificazione, programmazione e controllo, mediante l'adozione di piani industriali ed operativi.

QUESITO	RISPOSTA	ADEGUATO	NOTE E COMMENTI
1. Nelle società di capitali, è presente un consiglio di amministrazione? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. Nel caso di costituzione di un consiglio di amministrazione, sono stati formalizzati i poteri e i compiti assegnati a ciascun componente? (risposta singola)	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

Valutazione adeguati assetti amministrativi

3. Si ritiene che ci sia corrispondenza tra delega assegnata e poteri decisori in capo al delegato?
(risposta singola)

Sì No N/A

Sì No

4. È presente una funzione di internal audit?
(risposta singola)

Sì No N/A

Sì No

5. Nel caso di s.r.l., al ricorrere delle condizioni previste dalla normativa, è stato nominato un organo di controllo, anche monocratico?
(risposta singola)

Sì No N/A

6. Nel caso di s.r.l., al ricorrere delle condizioni previste dalla normativa, è stato nominato un soggetto incaricato della revisione legale?
(risposta singola)

Sì No N/A

Valutazione adeguati assetti amministrativi

7. L'organo di amministrazione o l'imprenditore agiscono in presenza di un piano industriale?
(risposta singola)

Sì No N/A

Sì No

8. L'organo di amministrazione o l'imprenditore agiscono in presenza di piani operativi?
(risposta singola)

Sì No N/A

Sì No

9. Esistono funzioni ricoperte da soggetti esterni all'organizzazione (ad esempio, responsabile finanziario, sicurezza, legale, privacy, ecc.)?
(risposta singola)

Sì No N/A

Sì No

10. Sono presenti procedure o regolamenti per la gestione delle operazioni con parti correlate?
(risposta singola)

Sì No N/A

Sì No

Valutazione adeguati assetti amministrativi

11. Sono presenti procedure o regolamenti per la gestione delle risorse finanziarie e la prevenzione dei fenomeni di riciclaggio? Sì No N/A Sì No
(risposta singola)

Criticità da evidenziare sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo dell'impresa

Giudizio finale sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo dell'impresa

Eventuali suggerimenti per migliorare l'adeguatezza dell'assetto amministrativo dell'impresa

Valutazione degli adeguati assetti contabili

Definizione: Norma di comportamento del CNDEC – norma 3.7

Gli assetti contabili sono quella parte degli assetti amministrativi orientati a una corretta traduzione contabile dei fatti di gestione, sia ai fini di programmazione, sia ai fini di consuntivazione per la gestione e la comunicazione all'esterno dell'impresa: a partire da una corretta tenuta della contabilità e del sistema di budgeting.

Valutazione degli adeguati assetti contabili

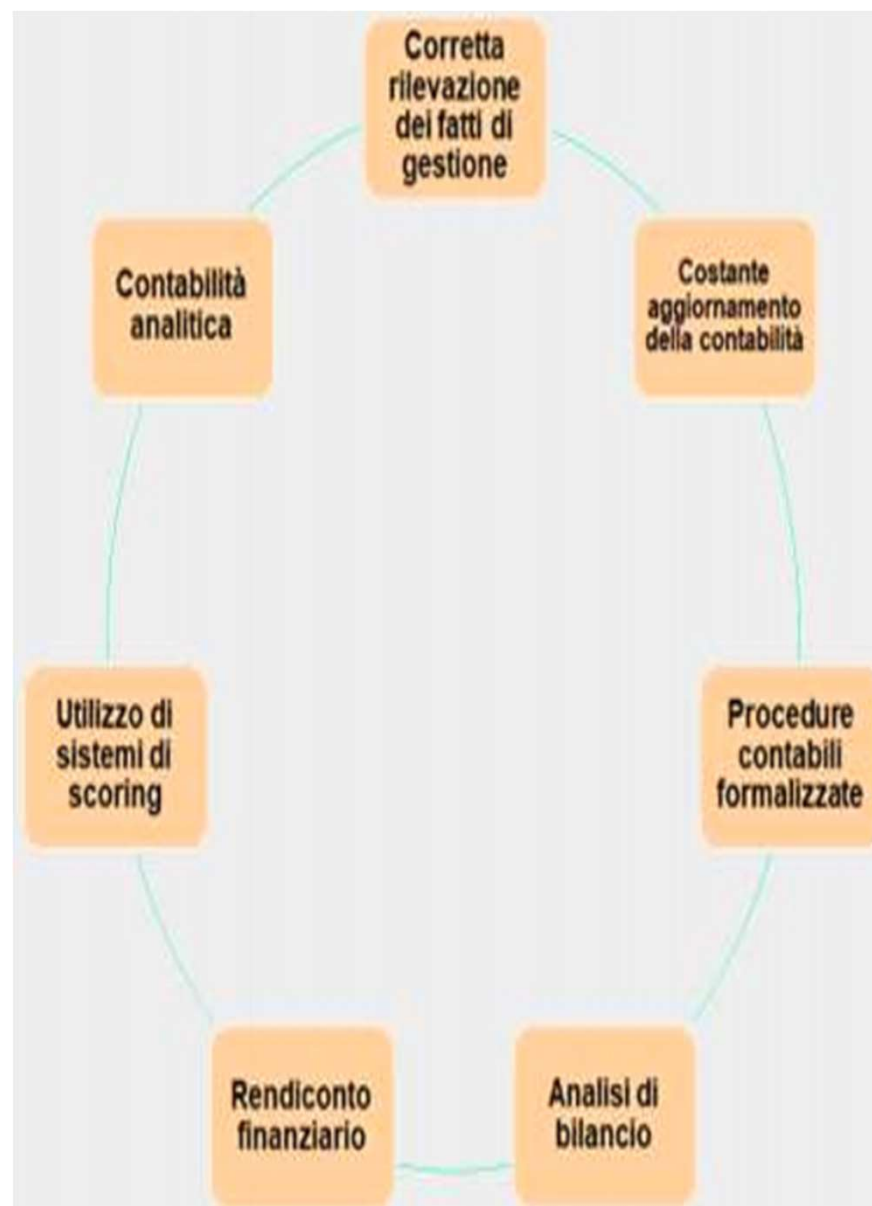
L'assetto amministrativo e contabile deve, invece, ritenersi adeguato se garantisce il raggiungimento di alcuni obiettivi minimi, quali, ad esempio:

- l'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali;
- la rilevazione contabile tempestiva, regolare, corretta, completa e, pertanto, attendibile;
- la produzione di dati utili per l'assunzione delle decisioni gestionali, la salvaguardia del patrimonio aziendale e la redazione del bilancio d'esercizio;
- la gestione integrata dei rischi.

Valutazione degli adeguati assetti contabili

Tenuta della contabilità dell'impresa, in modo tempestivo ed ordinato deve:

- a. rielaborare i dati risultanti dalla contabilità generale e dai bilanci;
- b. prevedere un impianto di contabilità analitica che consenta la valutazione di ogni singola area aziendale;
- c. esaminare i risultati raggiunti per analizzare gli scostamenti rispetto gli obiettivi prefissati;
- d. assicurare un sistema in grado di rilevare tempestivamente i segnali di squilibrio e, pertanto, garantire l'applicazione di un regolare sistema di reporting in grado di favorire il costante monitoraggio della gestione.



Valutazione degli adeguati assetti contabili

Un adeguato sistema amministrativo-contabile, nel suo insieme, deve rispondere ad almeno alle seguenti istanze:

1. deve essere in grado di garantire una rilevazione contabile completa, tempestiva e attendibile. Questo permette la corretta formazione del bilancio di esercizio e delle situazioni intermedie.
2. Permettere il controllo del bilancio, degli indici di allerta crisi e dei flussi a cadenza periodica ma almeno trimestrale.
3. Monitoraggio e identificazione dei principali rischi aziendali, con calcolo del loro potenziale impatto sull'andamento economico-finanziario atteso per la formulazione di possibili scenari.
4. Un reporting periodico, con frequenza preferibilmente trimestrale.
5. Deve permettere una pianificazione dei successivi 12 mesi: deve cioè individuare le prospettive dell'andamento economico-finanziario attese nell'anno a venire e il monitoraggio consuntivo degli scostamenti.

Valutazione degli adeguati assetti contabili

La valutazione dell'adeguato assetto contabile deve essere condotta soffermandosi, innanzitutto, sulla raccolta dei dati e sul processo informativo in relazione al quale il dato si trasforma in informazione.

Il passaggio successivo è l'analisi dei risultati raggiunti, influenzato dalla modalità di raccolta ed elaborazione dei dati.

QUESITO	RISPOSTA	ADEGUATO	NOTE E COMMENTI
1. L'impresa è dotata di un sistema informativo contabile integrato (ad esempio, si avvale di un unico software o più software per gli adempimenti contabili e fiscali)? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
2. L'impresa ha esternalizzato le procedure di registrazione e gestione delle operazioni contabili (contabilità interna o esterna)? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> N/A	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	
3. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, l'esternalizzazione delle procedure contabili è parziale o totale? <i>(risposta singola)</i>	<input type="checkbox"/> Totale <input type="checkbox"/> Parziale	<input type="checkbox"/> Sì <input type="checkbox"/> No	

Valutazione degli adeguati assetti contabili

4. Nel caso di esternalizzazione parziale o totale, come avviene il trasferimento dei dati e delle informazioni?
(risposta multipla)
- Fax Sì No
- Email Sì No
- Condivisione di un sistema informativo Sì No

Altro _____ Sì No

5. Con quale cadenza avviene l'aggiornamento della contabilità?
(risposta singola)
- Mensile
- Trimestrale
- Quadrimestrale Sì No
- Semestrale
- Annuale

6. L'impresa, a seguito dell'aggiornamento contabile, predispone bilanci infrannuali di esercizio?
(risposta singola)
- Sì No N/A Sì No

7. L'impresa, a seguito dell'aggiornamento contabile, predispone bilanci infrannuali gestionali?
(risposta singola)
- Sì No N/A Sì No

Valutazione degli adeguati assetti contabili

8. L'impresa è dotata di un sistema di analisi di bilancio comprensivo di indici e indicatori di natura reddituale, patrimoniale e finanziaria?
(risposta singola)

Sì No N/A Sì No

9. L'analisi degli indici e degli indicatori di cui alla precedente domanda è effettuata in un'ottica di continuità aziendale e ai fini della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa⁸?
(risposta singola)

Sì No N/A Sì No

10. L'impresa è dotata di un sistema di controllo di gestione?
(risposta singola)

Sì No N/A Sì No

11. L'impresa è dotata di un sistema di contabilità analitica?
(risposta singola)

Sì No N/A Sì No

Valutazione degli adeguati assetti contabili

12. L'impresa è dotata di un sistema di KPI (*Key Performance Indicator*) relativi agli elementi più rilevanti della gestione?
(risposta singola)

Sì No N/A Sì No

13. L'impresa è dotata di un sistema di budgeting e reporting?
(risposta singola)

Sì No N/A Sì No

14. In caso di risposta affermativa alla precedente domanda, con quale cadenza l'impresa gestisce la reportistica relativa agli scostamenti?
(risposta singola)

Mensile
 Trimestrale
 Quadrimestrale Sì No
 Semestrale
 Annuale

Valutazione degli adeguati assetti contabili

15. L'impresa pone attenzione ad aspetti finanziari quali, ad esempio, piano di tesoreria a sei mesi, analisi dei flussi di cassa, valutazione della posizione finanziaria netta, ecc.?
(risposta singola)

Sì No N/A

Sì No

Criticità da evidenziare sull'adeguatezza dell'assetto contabile dell'impresa

Giudizio finale sull'adeguatezza dell'assetto contabile dell'impresa

Eventuali suggerimenti per migliorare l'adeguatezza dell'assetto contabile

DEFINIZIONE DI MICRO, PICCOLA E MEDIA IMPRESA

Raccomandazione n. 2003/361/CE della Commissione Europe del
6 maggio 2003

Recepita in Italia con DM 18 aprile 2005

	Micro impresa	Piccola impresa	Media impresa
a) dipendenti	meno di 10	meno di 50	meno di 250
b) fatturato	non superiore a € 2 milioni	non superiore a € 10 milioni	non superiore a € 50 milioni
	oppure	oppure	oppure
c) totale di bilancio	non superiore a € 2 milioni	non superiore a € 10 milioni	non superiore a € 43 milioni

La forte differenziazione tra le imprese in termini dimensionali, di base societaria, di risorse e di organizzazione, pone chiaramente il tema di una adeguatezza «su misura»

I vincoli derivanti dalla modifica dell'art.2086 c.c. non sono solo di tipo economico, legati cioè al livello di investimento di setup e di mantenimento degli adeguati assetti, ma anche di tipo organizzativo (in funzione della quantità e della qualità delle risorse umane disponibili) e anche di Governance (management più o meno ricettivo).

Imprese attive per classe di addetti - 2° Trimestre 2021

ITALIA

Fonte:

elaborazione Studi, statistica e programmazione Camera di
Commercio di Milano-Monza-Brianza-Lodi

•MICRO-IMPRESA (fino a 9 addetti)	93,80%
•PICCOLE IMPRESA (da 10 a 49 addetti)	5,35%
•MEDIE IMPRESA (da 50 a 249 addetti)	0,75%
•GRANDI IMPRESA (oltre 250 addetti)	0,10%

COMPENSI PROFESSIONALI

Adeguati

alla complessità dell'attività e al tempo
impiegato

ASSETTO ORGANIZZATIVO «MINIMO»

Circolare Assonime n. 19 del 2/8/2019

*«Si deve ritenere che sia **necessario almeno un sistema elementare di monitoraggio degli indici che si ritengono rilevanti** in base alla dimensione e natura dell'impresa, se pure non formalizzati in un sistema articolato. In senso funzionale, si può dire che **ogni assetto può considerarsi valido**, in relazione alla natura e alla dimensione dell'impresa, **purché consenta agli amministratori di tenere sotto controllo i principali indicatori patrimoniali, economici e finanziari al fine di venire a conoscenza in modo tempestivo di uno stato di crisi o di perdita della continuità aziendale.** [...] ad esempio, un'informativa, almeno semestrale, sui dati economico-finanziari di consuntivo e un'informativa sull'evoluzione prevedibile della gestione, basata sui dati di previsione più aggiornati»*

GLI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI DEVONO ESSERE **ADEGUATI ALLE CARATTERISTICHE DELLA SOCIETA'**

L'ESPRESSIONE «**ADEGUATI**» E' DA INTENDERSI IN UNA DUPLICE ACCEZIONE:

- **ALLA NATURA E ALLE DIMENSIONI DELL'IMPRESA;**
- **ALLA CAPACITA' DI INTERCETTARE TEMPESTIVAMENTE ED EFFICACEMENTE GLI INDICATORI DELLA CRISI E DI PERDITA DI CONTINUITA' AZIENDALE**

art. 3 Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza

- Comma 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.

Comma 4. Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3 (segnali di crisi):

- a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) 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) d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo [25 novies](#), comma 1.

Art. 25-novies (Segnalazioni dei creditori pubblici qualificati)

1. L'Istituto nazionale della previdenza sociale, l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro, l'Agenzia delle entrate e l'Agenzia delle entrate-Riscossione segnalano all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo, nella persona del presidente del collegio sindacale in caso di organo collegiale, a mezzo di posta elettronica certificata o, in mancanza, mediante raccomandata con avviso di ricevimento inviata all'indirizzo risultante dall'anagrafe tributaria:

a) per **l'Istituto nazionale della previdenza sociale**, il ritardo di oltre novanta giorni nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore:

1) per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30 per cento di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000;

2) per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000;

b) per **l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro**, l'esistenza di un debito per premi assicurativi scaduto da oltre novanta giorni e non versato superiore all'importo di euro 5.000;

c) per **l'Agenzia delle entrate**, l'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche di cui all'[articolo 21-bis del decreto-legge 31 maggio 2010, n. 78](#), convertito, con modificazioni, dalla [legge 30 luglio 2010, n. 122](#), di importo superiore a euro 5.000 e, comunque, non inferiore al 10 per cento dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente; la segnalazione viene in ogni caso inviata se il debito è superiore all'importo di euro 20.000;

d) per **l'Agenzia delle entrate-Riscossione**, l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, auto dichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni, superiori, per le imprese individuali, all'importo di euro 100.000, per le società di persone, all'importo di euro 200.000 e, per le altre società, all'importo di euro 500.000.

Fine



FONDAZIONE DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI
CONTABILI DI AREZZO