



CASA & ASSOCIATI

GLI IMPRESCINDIBILI ADEGUATI
ASSETTI ORGANIZZATIVI DI CUI
ALL'ART. 2086 C.C.

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI

L'art. 2086 c.c.

L'art. 375 CCII modifica l'art. 2086 C.C. come segue:

- La rubrica «Direzione e gerarchia nella impresa» viene sostituita da «Gestione dell'impresa»;
- Viene introdotto il secondo comma in base al quale:

*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.*

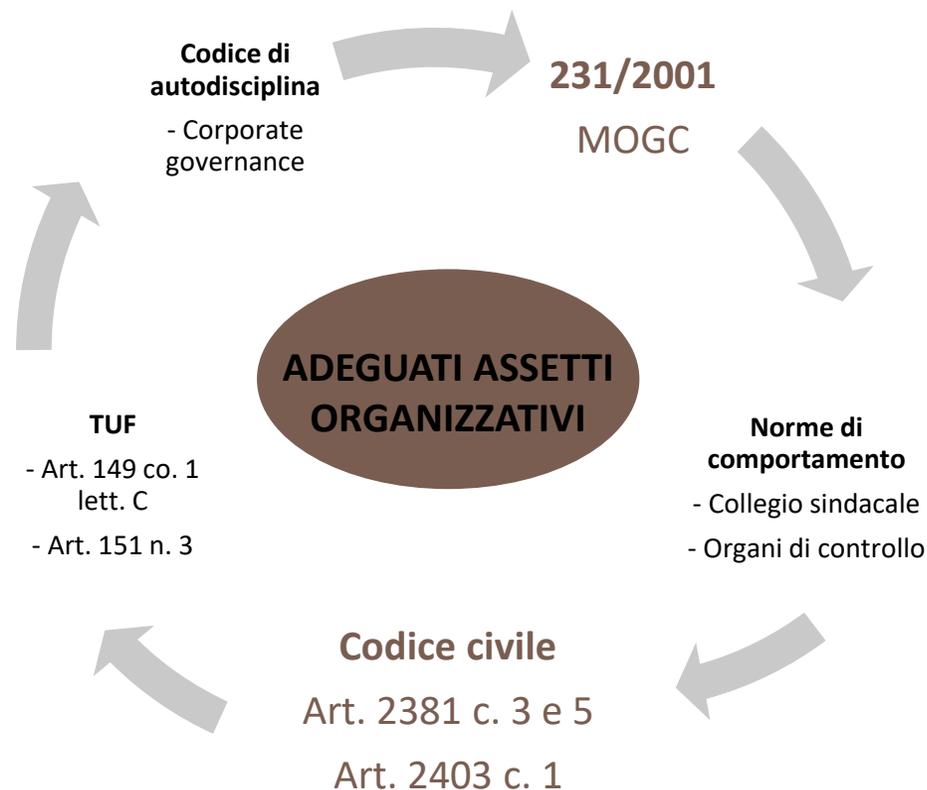
GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

L'art. 2086 c.c.

La formulazione viene ripresa (quasi pedissequamente):

- per le **S.p.a.** dall'art. **2380-bis C.C.** ("1. La gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale");
- per le **S.p.a. con sistema dualistico**, dall'art. **2409-novies C.C.** ("1. La gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente al consiglio di gestione");
- per le **S.n.c. (e le S.a.s.)** dall'art. **2257 C.C.** ("1. La gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale");
- per le **S.r.l.** dall'art. **2475 C.C.** ("1. La gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086, secondo comma, e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale");

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI – RIFERIMENTI PREESISTENTI



GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

L'assetto organizzativo, amministrativo e contabile (detto anche Or.Am.Co), «adeguato» peraltro alla dimensione e alla attività della azienda, può identificarsi in un complesso di regole che non solo definiscono a monte (a livello di *governance*) l'organizzazione societaria e i processi decisionali (ovvero chi decide, chi dichiara e chi controlla le decisioni assunte/dichiarate), ma che, altresì, individuano a valle (a livello operativo) le funzioni aziendali, le **procedure** ed i processi **che consentono l'esecuzione delle decisioni**, in modo da realizzare compiutamente e correttamente l'oggetto dell'iniziativa societaria.

In particolare:

- **L'assetto organizzativo**: comporta la necessità di istituire un organigramma che definisca funzioni, poteri e deleghe nelle decisioni;
- **L'assetto amministrativo** identifica l'insieme delle procedure dirette a garantire l'ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano;
- **L'assetto contabile** si riferisce al sistema di rilevazione e classificazione dei fatti di gestione.

Elementi costitutivi di un adeguato assetto:

- Separazione
- Contrapposizione
- Chiara definizione di deleghe e funzioni

MA in una logica di interrelazione / informazione reciproca

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

Un assetto «adeguato» è condizione per la rilevazione e l'individuazione nonché, se possibile, per il SUPERAMENTO degli STATI DI RISCHIO o di CRISI DI IMPRESA

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

Le componenti di un assetto organizzativo «adeguato»

Un assetto organizzativo è **adeguato** quando è in grado di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali. 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 con la finalità precipua di **assicurare l'affidabilità delle informazioni e dei dati aziendali su cui poi si formano i processi decisionali** (e infatti è poi sulla correttezza delle procedure seguite che si valuta la responsabilità dell'organo amministrativo!).

L'organo amministrativo dovrà, pertanto:

- formalizzare un **organigramma aziendale** che specifichi le relative funzioni;
- verificare che tale organizzazione garantisca un **completo e rapido flusso informativo** tra le varie funzioni aziendali;
- istituire un **processo amministrativo di reportistica** gestionale, finanziaria e contabile **affidabile** che consenta una **rilevazione costante** delle performance aziendali (sistema di controllo interno);
- prevedere un **periodico monitoraggio** dei risultati infra-annuali, confrontandoli con il budget (sistemi di controllo di gestione).

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

L'organigramma

- «Mansionario», con ivi determinate le deleghe ed i poteri di ciascun soggetto, oltre ai relativi compiti e responsabilità;
- Protocolli per ciascuna funzione aziendale (ciclo attivo, passivo, del personale, del magazzino, investimenti/disinvestimenti, assicurazioni, incarichi esterni, sicurezza...);
- Procedure interne.

Gli obblighi di istituzione di assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati - segue

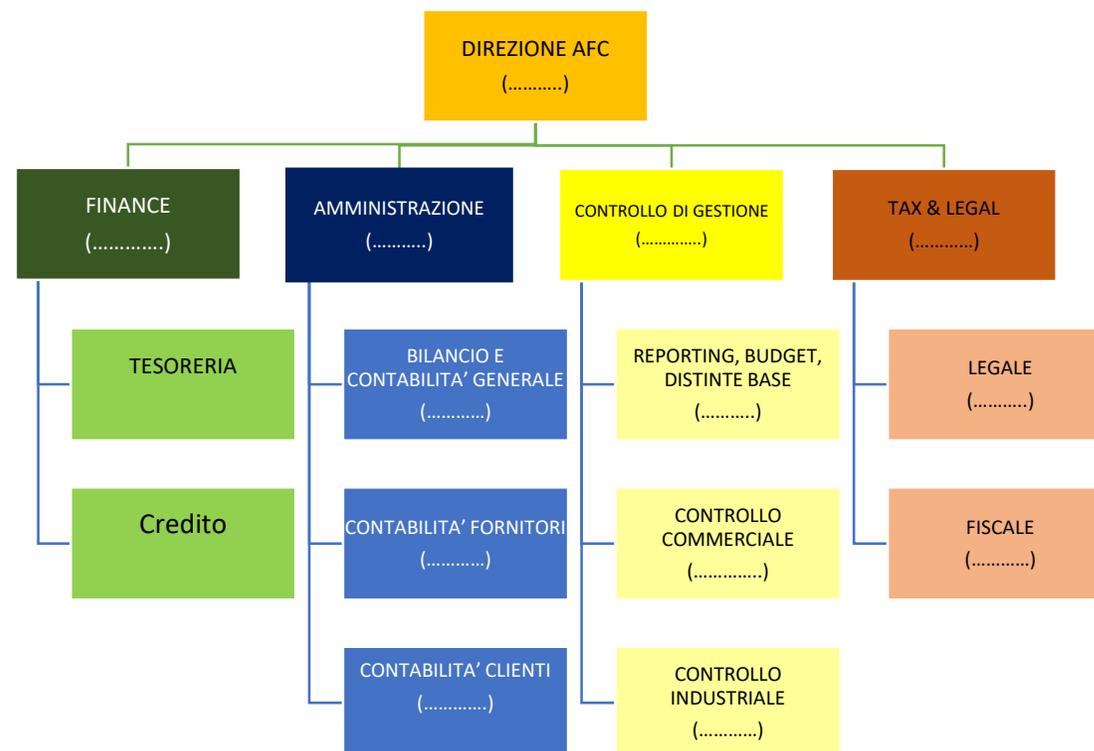
L'organigramma

Qualora l'organigramma preveda l'internal audit, questi dovrebbe dipendere direttamente dal Consiglio di Amministrazione



GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

L'organigramma



L'organigramma, più che quanto persone sono occupate, deve evidenziare le attività e le responsabilità che sono gestite e a chi sono affidate.

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

I Protocolli e le procedure

Si pone particolare rilievo alla esistenza di protocolli operativi e procedure aziendali atte a definire le modalità e le responsabilità con cui un certo fatto aziendale di rilievo deve essere affrontato e gestito.

I protocolli riguardano le modalità di gestione di un ciclo aziendale mentre le procedure riguardano fatti specifici e vanno adeguate sempre alla attività e dimensione aziendale, alla sua articolazione e alla maggiore o minore complessità di un ciclo amministrativo.

I protocolli riguardano quindi le modalità di gestione, ad es., del

- Ciclo attivo
- Ciclo passivo
- Ciclo amministrativo
- Disciplina delle operazioni con parti correlate
- Politica di copertura assicurativa

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

Le procedure e i protocolli

Come detto le procedure riguardano fatti aziendali ricorrenti e particolarmente delicati, come:

- Approvazione e autorizzazione agli investimenti
- Gestione del rischio di tasso
- Gestione del rischio di cambio
- Gestione del rischio materie prime
- Gestione del rischio di credito a clienti
- Utilizzo del sistema informatico
- Cessione di cespiti non-core / dismissione o rottamazione di cespiti

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

Alcuni esempi di procedure

- Gestione del credito
 - Definizione di affidamento
 - Fido assicurativo
 - (Eventuale) fido interno
 - Tempistica di revisione dell'affidamento
 - Comitato crediti
 - Blocco / Sblocco ordini
 - Blocco / Sblocco spedizioni
 - Recupero del credito
 - Contenzioso clienti

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

Alcuni esempi di procedure

- Approvazione e autorizzazione agli investimenti
 - Descrizione della commessa di investimento
 - Definizione dei tempi di realizzo e dei tempi di pagamento
 - Calcolo del ritorno dell'investimento
 - Garanzie richieste. Garanzie concesse
 - Modalità di copertura finanziaria
 - Firme di autorizzazione all'avvio investimento (CDA, solo CEO, CEO e CFO insieme, solo CFO, ...)

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

Alcuni esempi di procedure

- Utilizzo del sistema informatico
 - Assegnazione e utilizzo delle credenziali di accesso al dominio di rete
 - Utilizzo delle rete intranet aziendale
 - Assegnazione e utilizzo del pc portatile
 - Utilizzo di altri dispositivi elettronici
 - Utilizzo e conservazione di altri supporti rimovibili
 - Utilizzo della posta elettronica
 - Navigazione in internet
 - Disposizione in materie di privacy
 - Accesso ai date trattati dall'utente
 - Sanzioni

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

Alcuni esempi di procedure

- Gestione del credito
 - Definizione di affidamento
 - Fido assicurativo
 - (Eventuale) fido interno
 - Tempistica di revisione dell'affidamento
 - Comitato crediti
 - Blocco / Sblocco ordini
 - Blocco / Sblocco spedizioni
 - Recupero del credito
 - Contenzioso clienti

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

Alcuni esempi di procedure

- Accantonamento rischi su crediti
 - Definizione di rischio su crediti non scaduti e percentuale di accantonamento
 - Definizione di rischio su crediti scaduti e percentuale di accantonamento
 - Definizione di fuori fido e percentuale di accantonamento
 - Modalità di determinazione dell'accantonamento per crediti soggetti a piani di rientro
 - Modalità di determinazione dell'accantonamento per crediti in contenzioso legale

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

Alcuni esempi di protocolli

- Ciclo passivo
 - Enti autorizzati alla emissioni di *richieste di acquisto*
 - Ente autorizzato alla emissione di *ordine di acquisto*
 - Selezione dei fornitori e numero di offerte minime necessarie
 - Enti obbligati alla registrazione del ricevimento del bene o servizio ordinato
 - Ente autorizzato alla registrazione e controllo delle fatture da fornitori
 - Ente autorizzato alla messa in pagamento dello scadenzario fornitori
 - Ente autorizzato al pagamento (con firma singola, con firma abbinata, con limiti di importo, ...)

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

Alcuni esempi di procedure

- Disciplina delle operazioni con parti correlate
 - Definizione di parte correlata
 - Definizione delle operazioni con parti correlate
 - Operazioni di competenza del Comitato parti correlate (o del CdA)
 - Operazioni di competenza assembleare
 - Casi di facoltà e di esclusione
 - Operazioni con Parti correlate tramite società controllate
 - Modalità di definizione del prezzo o dei servizi con Parti correlate

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

I flussi informativi

- Completezza
- Rapidità
- Informazioni rilevanti

È fondamentale che, una volta ideata la struttura organizzativa e messa in atto con la stesura dell'organigramma e dei protocolli/procedure, l'organo amministrativo si assicuri una completa ed efficiente trasmissione delle informazioni rilevanti da / tra gli esponenti aziendali.

NB: in questo senso, può essere letta anche la normativa di cui al D.Lgs. 231/2001 la quale, seppure con funzioni e scopi diversi, ha plurimi punti di contatto con quanto visto sino ad ora.

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

La reportistica

- **processo amministrativo di reportistica** gestionale finanziaria e contabile;
- **affidabilità**
- **rilevazione costante** delle performance aziendali (sistema di controllo interno) da condividere con l'organo di controllo e con il revisore

Deve essere istituito un processo che consenta l'acquisizione di tutti i dati necessari alla tempestiva predisposizione di report economici, patrimoniali e finanziari, con **evidenza degli elementi richiesti dalla normativa**.

Gli elementi richiesti dalla normativa che devono risultare dai report aziendali sono:

- debiti verso fornitori;
- debiti verso il personale;
- debiti verso creditori pubblici qualificati;
- indici patrimoniali, economici e finanziari;
- evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno 6 mesi.

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

La reportistica

Un **conto economico** periodico (mensile o al massimo trimestrale) confrontato con anno precedente e con il budget

CONTO ECONOMICO	y+0	y-1	Delta	budget	Delta
Ricavo netto					
Altri ricavi					
Ricavi e altri proventi					
Materie prime					
Energia					
Costi di vendita					
Altri costi diretti di produzione					
Costo del lavoro					
Variazione di magazzino					
Costi diretti di produzione e vendita					
MARGINE DI CONTRIBUZIONE					
.....					
.....					
Costi fissi o semifissi					
MARGINE OPERATIVO LORDO (ADJ)					
Ammortamenti					
REDDITO OPERATIVO (ADJ)					
Oneri straordinari e non ripetibili					
REDDITO OPERATIVO					
Oneri e proventi finanziari					
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE					
Imposte di esercizio					
RISULTATO NETTO DI ESERCIZIO					

E' utile tenere aggiornato anche un trend storico dei risultati, nonché un costante confronto con *i competitors*

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

La reportistica

Uno stato patrimoniale opportunamente riclassificato, per evidenziare l'attivo fisso e il capitale circolante netto e le fonti di finanziamento: patrimonio netto e indebitamento finanziario netto

STRUTTURA PATRIM.	y+0	y-1	Delta	budget	Delta
Terreni					
Impianti					
Avviamento					
Altre attività non correnti					
Imposte anticipate					
Attività non correnti					
Magazzino					
Crediti commerciali					
Crediti vari					
Debiti commerciali					
Debiti vari					
Capitale circolante netto					
Altri debiti non correnti					
Fondo imposte differite					
Fondo TFR					
Fondo R&S					
Capitale investito netto					
Patrimonio netto					
Debiti finanziari BT					
Debiti finanziari MT					
Cassa e altri crediti finanziari BT					
Indebitamento finanziario netto					

E' utile tenere aggiornato anche un trend storico dei risultati, per cogliere nel tempo come si è consolidata o indebolita la struttura patrimoniale, se per cause transitorie o strutturali

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

La reportistica

Un **rendiconto finanziario** per capire la cassa che l'azienda è in grado di creare mettendola in relazione con gli impegni di debito finanziario: interessi passivi e altre spese e rate capitali di debito

RENDICONTO FIN .	y+0	y-1	Delta	budget	Delta
Margine operativo lordo					
Oneri straordinari e non ripetibili					
Dividendi incassati					
Imposte vs erario					
Cash flow da attività economica					
Δ di magazzino					
Δ di crediti commerciali					
Δ di debiti commerciali					
Δ di altri crediti					
Δ di altri debiti					
Δ di Fondi vari					
Δ del TFR					
Cash flow operativo					
Dividendi distribuiti					
Investimenti					
Altri crediti non correnti / Partecipazioni					
Altri debiti non correnti					
Cessione di terreni, impianti e macchinari					
Cash flow al servizio del debito					
Oneri finanziari					
Free cash flow					

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

Il monitoraggio

- periodico monitoraggio dei risultati infra-annuali
- sostenibilità dei debiti per almeno i 6 mesi successivi - art. 13 del CCII
- monitoraggio trimestrale degli indici (superamento del loro ammontare per «oltre 3 mesi») – art. 24 del CCII
- confronto con il budget (sistemi di controllo di gestione)

... IN CONCLUSIONE

Gli assetti organizzativi adeguati

ADEGUATO

Alle dimensioni dell'impresa nonché alla tipologia di attività

**ORGANIZZATIVO,
AMMINISTRATIVO E CONTABILE**

L'organizzazione delle risorse aziendali, l'impostazione dei processi amministrativi e contabili deve tenere conto dell'esigenza di valutare costantemente l'equilibrio economico, patrimoniale e finanziario dell'impresa

FINALIZZATO

A garantire la continuità aziendale anche (ma non solo!) in funzione di una tempestiva rilevazione dei segnali di crisi.

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

I (nuovi?) obblighi degli amministratori

L'organo amministrativo (o gli organi a ciò delegati) ha l'obbligo di

- implementare l'assetto organizzativo dell'impresa
- valutare costantemente che esso sia adeguato
- verificare l'equilibrio economico finanziario dell'impresa
- studiare il prevedibile andamento della gestione
- adottare tutte le iniziative ritenute idonee al perseguimento di tali obiettivi

Ciò vale sia per le s.p.a. (art. 2381 c.c.) che per le s.r.l. (art. 2475 co. 6 c.c.)

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

I (nuovi?) obblighi degli amministratori

La novità non consiste tanto nell'implementazione del sistema organizzativo in sé, circostanza già prevista dalla precedente normativa, ma piuttosto l'accento si pone sulla finalità principale cui tale organizzazione deve essere mirata, vale a dire:

- **LA TEMPESTIVA RILEVAZIONE DEGLI INDIZI DELLA CRISI**
- **IL MONITORAGGIO DELLA PERMANENZA DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE**

LA RESPONSABILITÀ DEGLI ORGANI SOCIALI

La responsabilità degli amministratori → L'art. 2086 C.C. (come novellato) diviene centrale per l'esperimento dell'azione di responsabilità nei confronti degli amministratori



RISARCIMENTO DEL DANNO - QUANTIFICAZIONE

L'art. 378, co. 2, CCII aggiunge un nuovo comma all'art. **2486 c.c.** stabilendo, in via presuntiva, la quantificazione del danno.

«Quando è accertata la responsabilità degli amministratori (...), salvo la prova di un diverso ammontare, il danno risarcibile si presume pari alla differenza tra il patrimonio netto alla data in cui l'amministratore è cessato o, in caso di procedura concorsuale, alla data di apertura della stessa ed il patrimonio netto alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento di cui all'art. 2484 C.C., detratti i costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità, dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione».

È una presunzione, è pertanto sempre ammessa la prova contraria.

GLI OBBLIGHI DI ISTITUZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI ADEGUATI - SEGUE

Le verifiche dell'organo di controllo sull'adeguatezza degli assetti

L'attività di vigilanza è finalizzata a valutare l'adeguatezza del sistema di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei rischi aziendali in essere, nonché a verificare l'adeguata applicazione delle azioni correttive ritenute idonee a ridurre i rischi aziendali a livello ritenuti accettabile.

Il parametro alla luce del quale esprimere il giudizio di adeguatezza è la **gestione dei rischi aziendali rilevanti**.

Nel vigilare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, il Collegio Sindacale non potrà prescindere dall'appropriata verifica e dall'attenta analisi della tipologia e della natura dei controlli insiti nelle procedure aziendali, ponendo particolare attenzione alla loro esistenza ed efficacia (intesa quest'ultima come attitudine a rilevare ogni deviazione rispetto alle direttive fissate dagli organi del governo societario).