

CONTROLLO

Adeguati assetti: spunti di riflessione per amministratori e organi di controllo

di Emanuel Monzeglio



È ormai noto che l'[articolo 375 del codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza](#) - in vigore dal 16 marzo 2019 - modificando l'[articolo 2086 del cod. civ.](#) ha introdotto il **nuovo dovere**, per tutti gli imprenditori, che operino in forma societaria o collettiva di istituire **un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** alla natura e alla dimensione dell'impresa.

Oltre a tale aspetto, gli assetti, per essere adeguati devono **anche** essere in grado di **rilevare tempestivamente** la crisi d'impresa e la **perdita della continuità aziendale**, nonché di **attivarsi senza indugio** per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento.

La nuova riscrittura dell'articolo 3 del Codice della crisi consente, quindi, di porre in essere quel **collegamento organizzativo** che permette al **rilievo costante** della situazione economica e finanziaria di **tradursi nell'attivazione immediata** da parte dell'amministratore - quando vi sono segnali di crisi - raggiungendo così, il principio ispiratore della riforma ovvero "**consentire alle impresa sane in difficoltà di ristrutturarsi in una fase precoce per evitare l'insolvenza e proseguire l'attività**" (raccomandazione 2014/135/UE).

Per **assetto organizzativo** s'intende il sistema **di funzionigramma e di organigramma**, in particolare 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.

Invece, l'**assetto amministrativo e contabile** riguarda l'insieme **delle direttive, delle procedure e delle prassi operative** volte a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività dell'informativa societaria, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa.

Questo nuovo dettato normativo porta, necessariamente, molte imprese a **dover riorganizzare**

La **propria struttura** amministrativa al fine di adempiere correttamente all'onere introdotto dal codice della crisi, in particolare nella necessità di **cogliere rapidamente i segnali di warning** - che possano mettere a repentaglio la continuità aziendale - e **agire senza indugio**.

La norma ha prodotto, inevitabilmente, un **impatto sugli organi societari** nonché **sull'attività dell'organo di controllo**.

Il ruolo **più rilevante** è "riservato" agli **amministratori**, in linea con quanto recita il codice civile secondo cui *"la gestione dell'impresa si svolge nel rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086 secondo comma, e spetta **esclusivamente** agli amministratori"*.

Ne consegue che gli amministratori hanno il dovere di **istituire adeguati assetti** e di **monitorare costantemente** l'equilibrio economico e finanziario dell'impresa indipendentemente da eventuali indizi di crisi.

Nella predisposizione degli assetti, gli amministratori devono tener presente che essi devono essere in grado di consentire **la rilevazione di eventuali squilibri di carattere economico e finanziario**, di **verificare la sostenibilità dei debiti** e la prospettiva della **continuità aziendale per i dodici mesi successivi** nonché di ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata **ed effettuare il test pratico** per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento.

L'ulteriore **potere/dovere a carico degli amministratori** è disciplinato dall'articolo 120-*bis* del codice della crisi, secondo cui **l'organo gestorio** oltre all'intervento tempestivo in caso di indizi di crisi deve, altresì, **attuare le operazioni societarie in esecuzione del piano** predisposto per il suo superamento.

La **mancata adozione** di qualsivoglia misura organizzativa comporterà inevitabilmente una **responsabilità** dell'organo gestorio.

Il **sistema di governance** aziendale non è riferito solo all'organo amministrativo, che come sopra descritto ha in capo un nuovo onere, ma **comprende anche l'organo gestorio** che svolge la **funzione di controllo** relativamente all'operato degli amministratori.

Tale attività si divide in due differenti controlli: la **revisione del bilancio** e la **vigilanza sull'osservanza della legge e dello statuto**.

Il **corretto funzionamento** della *governance* permette di **rilevare tempestivamente** il rischio che sia pregiudicata la continuità aziendale e ridurre le conseguenze negative della crisi.

Ai sindaci, come ormai ben chiarito in dottrina, compete la **vigilanza sull'osservanza della Legge e dello statuto** ovvero la **verifica della conformità** degli atti e delle deliberazioni da parte degli organi societari con le rispettive norme di Legge nonché dello statuto.

Attività e funzioni ben distinte dal **ruolo del revisore legale** che ha come finalità quella **dell'espressione di un giudizio** in merito al fatto se il **bilancio sia redatto**, in tutti gli aspetti significativi, **in conformità** al quadro normativo di riferimento.

La **distinzione tra le varie funzioni** comporta che **solo i membri del collegio sindacale** sono incaricati della vigilanza circa **l'istituzione e il corretto funzionamento degli assetti** organizzativi, amministrativi e contabili anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità.

Tradotto nella pratica, i sindaci dovranno necessariamente richiedere con cadenza almeno trimestrale una **situazione contabile il più possibile aggiornata** tenendo presente che gli assetti possono definirsi adeguati solo se sono in grado di produrre tempestivamente le informazioni contabili necessarie al monitoraggio costante della gestione aziendale.

È inequivocabile che i controlli **non debbano fermarsi** alla sola visione della situazione contabile ma i sindaci dovranno analizzare, altresì, gli **scostamenti** tra i dati previsionali e i dati consuntivi, **la regolarità degli incassi e dei pagamenti** e il controllo di **eventuali segnalazioni** dei creditori qualificati.

Qualora da tale situazione emergessero delle **criticità** è auspicabile il **confronto** con il soggetto incaricato della revisione legale.

Nonostante il nuovo CCII non preveda più l'applicazione di indicatori specifici, è consigliabile per il collegio sindacale procedere comunque con **l'analisi dei flussi di cassa prospettici** sulla base delle previsioni del c.d. "**cash flow**".

Tale controllo potrà avvenire **utilizzando i calcoli previsti dal test pratico** presente nella Sezione I del documento allegato al Decreto del Direttore generale degli affari interni **del 28 settembre 2021**.

Alla luce della ripartizione dei compiti e delle funzioni proprie degli amministratori, dei sindaci e dei revisori ne consegue che, per un **corretto funzionamento della governance aziendale**, è assolutamente necessaria la nomina sia dell'organo di controllo sia del revisore legale.

Infatti è auspicabile la **reintroduzione dell'obbligo di nomina del collegio sindacale** anche nelle **società a responsabilità limitata** che superavano determinati parametri (riforma del diritto societario del 2003).

Questo perché la possibilità di "scelta" tra organo di controllo o revisore - [articolo 2477 cod. civ.](#) - oltre a **compromettere l'operato della governance aziendale**, visto il necessario coordinamento tra organo di controllo e organo di revisione, potrebbe **aggravare la responsabilità dell'organo amministrativo** per non aver istituito un adeguato assetto organizzativo societario, in caso di perdita del capitale o di insolvenza.