



DIRITTO SOCIETARIO

Adeguati assetti: doveri e responsabilità di sindaci, revisori e amministratori

di Mauro Nicola – Presidente Fondazione Nazionale Formazione Commercialisti

webinar gratuito
ESPERTO AI Risponde - Focus Accertamento 2025
16 luglio alle 11.00 - iscriviti subito >>



In seguito alla introduzione nel panorama normativo nazionale del cosiddetto **Codice della Crisi di impresa** è divenuta di fondamentale importanza **la verifica** della **effettiva sussistenza** in capo alle imprese di **adeguati assetti organizzativi ed amministrativi**.

Per ovvieta, il monitoraggio di questa presenza spetta innanzitutto a **sindaci e revisori** in caso di **loro nomina**.

Vi è però da sottolineare che il mondo imprenditoriale italico è formato, per oltre il 90%, da aziende con meno di 10 dipendenti, peraltro propulsori di un **sistema imprenditoriale** formato da **meno del 10% di aziende** di medie e grandi dimensioni. Su queste piccole aziende pesa, e peserà, la difficoltà di adeguamento, più o meno rapidamente, ben si badi, in tempi ristretti, alle **prescrizioni del Codice della crisi di impresa**.

In caso, però, di presenza di **revisori e sindaci** il compito generale loro demandato, ossia quello del controllo, dovrà estendersi pure al controllo, ed alla valutazione, dei **pilastri fondanti il sistema “preventivo” della crisi d’impresa**, ovvero:

- l'istituzione di **adeguati assetti** amministrativi e contabili;
- l'accesso alla **composizione negoziata**;
- il dialogo con i vari **intermediari finanziari coinvolti**.

La riformata procedura in tema di crisi di impresa è stata fondata sull'obiettivo di poter preferire, e favorire, una **gestione preventiva e proattiva della crisi** muovendo verso:

- l'obbligo di **dotarsi di adeguati assetti** organizzativi, amministrativi e contabili capaci di rilevare tempestivamente segnali di probabile crisi o insolvenza da parte di un'impresa collettiva;
- l'introduzione di **strumenti innovativi per la gestione della crisi** come, per esempio, la composizione negoziata della crisi.



In sintesi, l'obiettivo finale è stato quello di richiedere, alla categoria imprenditoriale, il sacrificio di introdurre degli assetti interni capaci di **valutare tempestivamente il rischio** del venir meno della continuità aziendale in un momento in cui **tale rischio sia ancora reversibile**. Scongiurando, così, il pericolo di un aggravio di tale situazione, ed avendo, come finalità ultima, la prevenzione dell'insolvenza aziendale evitando danni per creditori, dipendenti, banche e per l'intero sistema economico.

Sfortunatamente, mentre l'importanza, e la condivisibilità degli scopi di questi obiettivi è certamente indiscutibile in senso assoluto, dal lato pratico risulta di enorme **complessità l'individuazione di una configurazione** di un **assetto organizzativo adeguato** a ogni singola impresa.

In considerazione delle importanti responsabilità derivanti da questo genere di controlli è di assoluta indispensabilità concentrarsi sul **principio della proporzionalità degli assetti organizzativi** rispetto alla **natura ed alle dimensioni** dell'impresa.

Le **imprese di dimensioni minori**, le più semplici, fermi restando gli obiettivi generali della norma, dovranno dotarsi di strumenti, e procedure, utili al **raggiungimento degli scopi** per i quali sono stati introdotti.

Prendendo in considerazione l'attuale quadro macroeconomico dell'economia nazionale ed internazionale, pregno di incertezze, e di elementi di rischio esogeni difficilmente controllabili, sarà necessario che le **sudette imprese non commettano due errori**, ossia:

- quello di **adempiere agli obblighi normativi in maniera meramente formale**, senza trarre un effettivo beneficio dagli stessi;
- quello di **dotarsi di un assetto organizzativo eccessivamente ridondante** ed appesantito che renda meno efficiente la gestione.

Il vero obiettivo dovrà, invece, essere quello di **tarare una serie di indicatori capaci di intercettare**, in modo tempestivo, **l'insorgenza di una situazione di crisi**, al fine di poter introdurre gli opportuni correttivi.

Allo scopo di raggiungere tale risultato sarà necessario, per l'impresa, **dotarsi di flussi informativi**, completi ed appropriati. Ovvero sarà necessario che i flussi informativi permettano all'impresa di:

- essere in grado di **rendicontare su base periodica** i propri risultati economici, finanziari e patrimoniali con la dovuta tempestività, attendibilità e completezza;
- **operare previsioni estese** a un arco temporale minimo di 12 mesi sia in termini di grandezze economiche, finanziarie e patrimoniali sia in termini di flussi finanziari;
- **raffrontare i dati di consuntivo** con le previsioni fatte assumendo decisioni conseguenziali al fine della mitigazione dei rischi intercettati, nel caso di scostamenti significativi.



A questo punto della disamina del problema, appare evidente che, un **ruolo di fondamentale importanza**, lo svolga l'**organo di controllo**, che non solo deve vigilare affinché gli amministratori dotino la società di adeguati assetti premonitori dell'emersione della crisi, ma anche **reagire con gli strumenti che l'ordinamento mette loro a disposizione**.

Primaria ed indispensabile condizione per il superamento di situazioni di crisi aziendali sarà l'istituzione, e la costante verifica, del **concreto funzionamento degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili** che, proporzionalmente alle dimensioni e complessità della stessa, consentano di **misurare il rischio**, rilevarlo, quando supera determinate soglie di allarme, ovvero contenerlo con appropriate, e tempestive, decisioni allorché si materializzi.

In sintesi, **solo la presenza di adeguati assetti** sarà in grado di fornire **flussi informativi tempestivi** e appropriati su **segnali di allarme di crisi**.

Il **Collegio Sindacale**, dovrà, quindi, in prima battuta, **valutare l'esistenza**, e l'adeguatezza, **dell'assetto organizzativo**, valutando quando gli assetti possano reputarsi *adeguati* funzionalmente, come evidenziato dall'articolo 2086 codice civile, al settore in cui opera l'azienda, al sistema di governance, nonché alla **complessità caratterizzante l'attività dell'azienda**.

Mai però dovrà essere dimenticato che sarà, invece, **compito degli amministratori**, e mai del collegio sindacale, procedere nello specifico compito di **vigilanza sul processo informativo** proveniente dagli adeguati assetti, **intercettando**, al fine della preventiva emersione della crisi, i **segnali premonitori preminentí**, ossia quelli di natura finanziaria

È bene ricordare, in questa sede, che il codice della crisi definisce, lo **stato di crisi**, come la situazione in cui l'imprenditore prevede che, entro l'orizzonte temporale di un anno, incontrerà **difficoltà nel pagare regolarmente i propri debiti**.

Concettualità, quest'ultima, tipicamente rinvenibile anche nella **valutazione del going concern** tipico della **revisione legale e non solo**, ovvero il principio (contabile) che assume che un'azienda sia in grado di **continuare a operare per un futuro prevedibile**, senza l'intenzione o la necessità di liquidazione, attraverso una stabilità finanziaria e, in particolare, con probabilità di sopravvivenza per i **successivi 12 mesi**.

Per logica conseguenza, di tale concetto, il collegio sindacale dovrà verificare che gli assetti organizzativi siano in grado di **generare un piano di cassa** contente:

- la **stima dei ricavi e dei costi**, nonché dei correlati tempi di incasso e pagamento;
- un'attenta pianificazione dei **flussi finanziari** in entrata e uscita.

E poiché il piano di cassa **non è un esercizio statico**, ma mutevole nel tempo, occorrerà operare un monitoraggio continuo della situazione, in **modo da poter intervenire**, tempestivamente, di fronte a **imprevisti risolvendo**, nel contempo, eventuali **tensioni finanziarie**.



Senza dimenticare poi che, la predisposizione di un piano di cassa, risulta, oggi, indispensabile per la **corretta gestione dei rapporti bancari**, soprattutto alla luce delle regole di settore meglio conosciute come Linee Guida EBA.