

ADEGUATI ASSETTI E ART. 3 CCII

Riflessioni economico-aziendali a margine della riforma del CCII

Prof. Alberto Tron

Professore di Finanza Aziendale presso l'Università di Torino e Bocconi di Milano



Incertezza nelle previsioni economiche: the Economic Policy Uncertainty Index

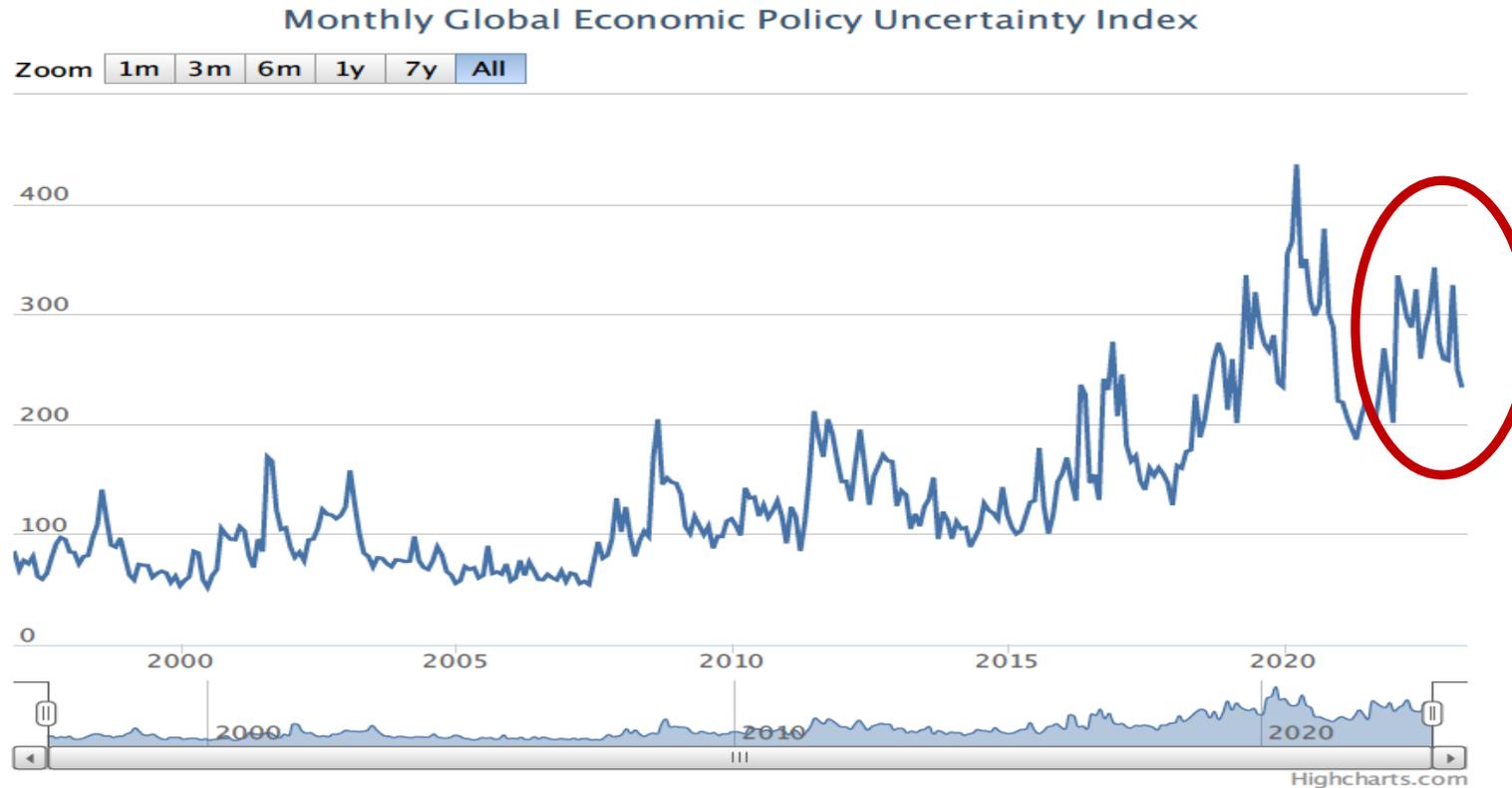
Si chiama Economic Policy Uncertainty Index uno degli indici più usati per rilevare l'incertezza della politica economica globale.

E' costruito mettendo insieme tre componenti:

- (a) il grado di copertura giornalistica dell'incertezza sulla politica economica,
- (b) il grado di disallineamento delle previsioni economiche dei diversi istituti,
- (c) l'incertezza sulla politica fiscale.

Messo a punto da tre economisti (Scott Baker della Northwestern University's Kellogg School of Management, Nick Bloom della Stanford University, e Steven Davis della University of Chicago Booth School of Business), **l'indice dell'incertezza della politica economica dimostra nelle fasi di picco, le imprese smettono di investire e assumere e i consumatori smettono di consumare, trascinando in basso l'economia.**

Il contesto attuale



L'indice del Monthly Global Economic Policy Uncertainty Index rimane ancora quasi due volte oltre i valori pre-2020

Il novellato articolo 2086 cod civ.

Anche i principi contabili nazionali (nella continua opera di convergenza con quelli internazionali) hanno introdotto l'**OIC 9** (*Svalutazioni per perdite durevoli di valore delle immobilizzazioni materiali ed immateriali*) e l'**OIC 11** (*Finalità e postulati di bilancio*) che individuano nei piani prospettici la base per la valutazione del mantenimento di alcune poste di bilancio ovvero la sussistenza della validità del presupposto della continuità aziendale.

L'azienda si deve dotare di una pianificazione strategica ed operativa almeno di breve termine

La redazione di un piano di sviluppo deve avere delle regole, dei pilastri che possono essere declinati diversamente a seconda della dimensione della azienda (grande/media/piccola) che sono fondamentalmente quattro.

Regole/pilastri per la redazione di un piano industriale / di risanamento

1. **Pilastro organizzativo:** bisogna comprendere bene chi fissa le linee guida strategiche, chi individua le azioni operative per porre in essere le strategie, chi ne stima gli effetti (l'ideale sarebbe che a svolgere questo delicato incarico fosse qualcuno diverso dall'imprenditore), chi ne monitora l'andamento
2. **Pilastro delle regole per la costruzione del dato prospettico** (*assumptions – ISAE 3400*). Sarà importante verificare quale approccio viene adottato per la costruzione del piano (*top – down ovvero bottom – up*) in modo da poter valutare/validare le assunzioni di base contenute. In questa fase la verifica della “*compliance*” dell'organizzazione rispetto agli obiettivi “*target*” è cruciale (soprattutto in ottica di verifica se servono nuovi innesti in termini di competenze e capacità rispetto al nuovo *business model* eventualmente predisposto). Bisogna valutare fino a che punto l'obiettivo strategico fissato dal *dominus* sia raggiungibile dall'azienda

Regole/pilastri per la redazione di un piano industriale / di risanamento

- 3. Pilastro del «data quality»**, ossia la riconciliazione del dato di piano con il dato contabile/consuntivo. Se manca questa fase mancherà una sinergia tra piano e «*actual*» (realtà fattuale andamentale)
- 4. Pilastro del monitoraggio.** Le *milestone*, gli obiettivi che devono essere raggiunti rispetto a ciò che si è realizzato è fondamentale per dare corso immediatamente ad azioni correttive (*recovery plan*) prima che si raggiunga la «*alert zone*» che precede la «rottura» del piano di sviluppo dell'azienda

Sotto questo profilo pare evidente che il legislatore ponga in capo all'organo di controllo questo tipo di attività – con particolare enfasi in quella relativa all'adeguato monitoraggio.

L'adeguatezza degli assetti aziendali è il principale pilastro individuato dal Legislatore del **CCII** per:

- supportare l'emersione tempestiva delle situazioni di difficoltà dell'impresa;
- evitare il degenerare della crisi in insolvenza
- assicurare - contestualmente - che le imprese che affrontano una situazione di crisi dispongano di quanto necessario ad attivarsi per suo superamento

Nel limitato novero degli articoli del CCII entrati in vigore già a partire dal 2019, è inclusa la novella dell'articolo 2086 del Codice civile

*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 assetti aziendali **non sono un monolito**, bensì un **complesso interrelato di processi e strumenti dinamico**, come l'azienda, la cui ampiezza e profondità si collega alle caratteristiche e al grado di complessità dell'azienda stessa.

La valutazione dell'adeguatezza degli assetti amministrativi ed organizzativi non può che essere analizzata valutando il contesto aziendale all'interno del quale gli assetti sono inseriti.

Oltre la dimensione aziendale andranno considerate anche:

- il *business model*,
- il contesto di mercato,
- l'impatto strategico economica sociale dell'attività.

Per poter essere considerato adeguato l'assetto organizzativo deve poter garantire:

- il perseguimento dell'oggetto sociale,
- assicurare l'immediata e chiara individuazione delle responsabilità e dei compiti di ciascun soggetto all'interno dell'organizzazione
- definire le regole poste alla base del processo decisionale.

L'**Organigramma** è lo strumento posto alla base di ciascun assetto organizzativo e rappresenta la mappa dell'organizzazione. La sua mancata formalizzazione rende infatti non chiari e non oggettivi i rapporti gerarchici e funzionali tra i diversi soggetti, ostacolando sia il processo decisionale sia la responsabilizzazione dei singoli.

Dalle caratteristiche dell'Organigramma è facile comprendere come esso sia imprescindibile per qualsiasi tipo di organizzazione.

L'assetto evidenziato dall'Organigramma è tipicamente declinato da altri strumenti il cui obiettivo è la perimetrazione dei singoli ruoli aziendali e la formalizzazione di poteri e mansioni spettanti a ciascuno all'interno dell'organizzazione, quali:

- ***Funzionigramma***, che individua le azioni e attività di competenza di ciascun ruolo organizzativo
- ***Mansionario***, che descrive in dettaglio le attività di competenza di ciascun ruolo organizzativo

- ***Procedure Aziendali***, che si sostanziano in una serie di regole e principi di comportamento che disciplinano le diverse attività dell'organizzazione.

Tali strumenti sono **fortemente raccomandati** per qualsiasi realtà aziendale seppur il livello di dettaglio e il grado di formalizzazione che può portare a considerare adeguato quanto disponibile è connesso alla dimensione e alla complessità aziendale.

Elementi ulteriori da tenere in considerazione nella valutazione dell'adeguatezza dell'assetto amministrativo, organizzativo e contabile sono:

- Il livello di delega attuato
- Il grado di turnover
- Il grado di complessità dei processi

La tipologia dei rischi connessi alla non corretta esecuzione di **processi aziendali ritenuti «critici»** assume una rilevanza propria in quanto pone l'attenzione sulle concrete conseguenze, per l'azienda e per i suoi vertici organizzativi, del mancato presidio organizzativo.

Non essendo possibile definire per tutte le aziende in modo univoco e aprioristico alcuni processi come «critici» è necessario per ogni azienda mappare i rischi connessi alla propria operatività (c.d. ***risk assesment***).

L'adeguatezza dell'assetto contabile è desumibile dall'*output* (reporting) che lo stesso è in grado di produrre.

I dati consuntivi di contabilità generale dovrebbero essere disponibili **mensilmente** o **almeno trimestralmente** ed essere prodotti entro tre/quattro settimane dalla chiusura del periodo di riferimento.

Per le **aziende con dimensione e complessità ridotta** può essere considerata adeguata una chiusura semestrale e un maggior tempo di produzione, comunque inferiore ai due mesi, laddove sia presente un esercizio di pianificazione annuale accurato e un sistema di consuntivazione gestionale utilizzabili come alternativa di monitoraggio della performance.

I **sistemi informativi** hanno un ruolo chiave nel garantire l'adeguatezza dell'assetto contabile in quanto la qualità e la tempestività delle informazioni dipende imprescindibilmente sia dai processi alla base dell'inserimento dei dati sia dalla qualità e corretto funzionamento dei sistemi.

Gli assetti contabili forniscono le informazioni quantitative necessarie per consuntivare la performance aziendale e abilitanti tutti i processi di pianificazione.

Tale nesso di causalità evidenzia che l'inadeguatezza dell'assetto contabile è doppiamente dannosa in quanto (a) impedisce il controllo della performance passata e (b) compromette l'utilità degli output previsionali attesi dagli assetti amministrativi.

Un'importante società di consulenza internazionale ha recentemente effettuato un'analisi empirica (pubblicata sulla **Rivista dei Dottori Commercialisti**, n. 2 aprile-giugno 2023) sugli **assetti organizzativi adottati da circa 220 società entrate in crisi da luglio 2019** (entrata in vigore dell'art. 2086, secondo comma, cod. civ.) hanno affrontato una crisi e avviato un processo di risanamento/ristrutturazione stragiudiziale.

L'analisi empirica, pur non rappresentando un campionamento statistico, è in grado di offrire una visione bilanciata e rappresentativa sia sotto il profilo dei driver di segmentazione delle imprese (fatturato, localizzazione, settore di appartenenza, ecc.) sia sotto il profilo geografico (34% Nord Ovest, il 34% Nord Est, il 22% Centro e il 10% nel Sud e Isole)

Il primo dato che emerge dall'analisi evidenzia che c'è ancora molta strada da percorrere, infatti, ca. il **46% del campione non risulta dotato di assetti aziendali** che possono essere considerati adeguati.

Se si considerano solo i risultati «ottimi» e «buoni» si sale vertiginosamente al **77% di «no compliance» agli AAO**

Le percentuali di adeguatezza non evidenziano un miglioramento dal 2019 ad oggi e, anzi, i dati sono in leggero peggioramento.

Tale trend sembra suggerire che il rafforzamento dell'articolo 2086 c.c. da solo non sia stato capace di fornire una sufficiente spinta propulsiva all'adeguamento degli assetti aziendali.

Sotto il profilo del collegamento con le variabili di segmentazione del campione, **si rileva una prevedibile correlazione positiva tra la dimensione aziendale e l'adeguatezza degli assetti**, con una percentuale di adeguatezza sotto il 30% per le aziende sotto i 5 mln di fatturato, in media al 57% per le aziende tra i 5 mln e i 200 mln e pari a ca. l'88% per le aziende oltre i 200 mln.



Nel contesto di **carenza di adeguatezza degli assetti organizzativi aziendali** un elemento che appare capace di fare la differenza nel migliorare la qualità degli assetti aziendali è proprio l'attivazione, con il supporto di advisor finanziari qualificati, **di un percorso di gestione e superamento della crisi (!!!!)**

Esso, tuttavia, interviene non già in ottica preventiva come auspicato dal Legislatore, **bensì in un momento patologico in cui la crisi si è già manifestata (!!!)**

La forte interconnessione tra assetto organizzativo, amministrativo e contabile appare confermata dai dati in quanto singolarmente analizzati l'assetto organizzativo risulta adeguato nel 69% dei casi, l'assetto contabile nel 64% dei casi e l'assetto amministrativo nel 61% dei casi.

La qualità del management influenza fortemente il livello di adeguatezza complessivo degli assetti aziendali.



A fronte di un management valutato come “ottimo” o “buono” l' **85%** delle aziende analizzate evidenzia assetti adeguati; la percentuale si riduce al **58%** con management valutato “sufficiente” e **precipita al 5%** quando il **management è valutato sotto la soglia della sufficienza.**

Sul campione analizzato, infatti, **oltre il 52% delle aziende non dispone** di un ***cash forecast*** strutturato considerabile come adeguato.

Una situazione ancora peggiore è osservabile per il Piano Industriale posto che ca. il 57% delle aziende è risultata priva di un'adeguata pianificazione industriale strutturata e ricorrente.

La redazione del Piano Industriale è infatti effettuata quasi esclusivamente su input di stakeholder esterni e spesso **segue l'insorgenza della crisi piuttosto che precederla.**

Oltre a limitare la visibilità sull'insorgenza della crisi, **la non adeguatezza degli assetti inficia e ritarda anche le azioni di intervento.**

Tale assunto è particolarmente evidente considerando, ad esempio, i tempi medi per la predisposizione della situazione contabile di partenza, base per la definizione del piano d'impresa.

Le aziende prive di adeguati assetti impiegano **in media 55 giorni** per produrre la situazione contabile di partenza, tempi che quasi si dimezzano (30 giorni) con assetti almeno sufficienti e scendono ulteriormente (24 giorni) con assetti “buoni” o “ottimi”, allineandosi a tempistiche coerenti con le *best practices*.

“I principali gap rilevati sono connessi al Cash Forecast e al Piano Industriale, i due processi e strumenti di pianificazione che maggiormente sarebbero utili a rilevare tempestivamente i segnali di crisi e ad agevolarne il superamento.

La mancanza di tali strumenti, e più in generale le carenze negli assetti aziendali, rischiano di produrre anche un ulteriore effetto negativo che si sostanzia nel pregiudicare l’accesso a specifici percorsi di risanamento, tra cui in particolare la nuova Composizione Negoziata per la quale tali strumenti di fatto costituiscono un prerequisito”.

«L'adeguatezza degli assetti appare influenzare la scelta della procedura attivata per superare la crisi. Nello specifico, per quanto attiene al nuovo strumento della Composizione Negoziata, si osserva che le aziende che vi hanno aderito mediamente hanno assetti aziendali peggiori rispetto a chi ha attivato direttamente procedure ex art. 67/182 L.F./art. 56/57 CCII

Pur considerando che tale opzione è disponibile da poco tempo e la maggior parte delle procedure sono ancora in corso, ciò sembra in apparente contraddizione con le finalità dello strumento stesso.

Un track record più lungo potrà offrire una migliore visibilità sulle caratteristiche delle aziende che attivano la Composizione Negoziata e consentire di meglio valutare la correlazione tra l'adeguatezza degli assetti, lo svolgimento e gli esiti della Composizione Negoziata».

«L'adeguatezza degli assetti risulta essere effettivamente un elemento chiave per intercettare tempestivamente i segnali della crisi e per facilitare la soluzione della stessa. I dati appaiono inequivocabili, *oltre il 93% delle aziende dotate di adeguati assetti ha portato a compimento positivamente il proprio percorso di superamento della crisi*».

GRAZIE

Prof. Alberto Tron