

IL CODICE DELLA CRISI DI IMPRESA E DELL'INSOLVENZA (CCII – D.Lgs. 12/2019) È STATO PUBBLICATO IN GAZZETTA UFFICIALE IL 14.02.2019

IL RUOLO DELL' **"ASSETTO ORGANIZZATIVO"** ADEGUATO ALLA NATURA E ALLE DIMENSIONI DELL'IMPRESA "...ANCHE IN FUNZIONE DELLA RILEVAZIONE TEMPESTIVA DELLA CRISI DELL'IMPRESA E DELLA PERDITA DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE..."

PROPOSTA CONSULENZIALE
PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE CHE DAL 16 MARZO 2019
SARANNO SOGGETTE ALL'ADOZIONE DEL D.Lgs. 12/2019



Dott. Ing. G. GAETANI

- Ingegnere della Conoscenza
- Esperto di Organizzazioni Aziendali Complesse
- Progettista di "Modelli 231"
- Componente/Presidente di Organismi di Vigilanza per "Modelli 231"
- Esperto di Compliance di Sistema e Prodotto

1. INTRODUZIONE

Il Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza (CCII), in ottemperanza a quanto definito dalla legge delega n. 155/2017 del 19.10.2017, ha l'obiettivo di mettere a disposizione degli imprenditori gli strumenti necessari per prevenire il dissesto dell'impresa stessa.

È suddiviso in 4 parti (codice della crisi e dell'insolvenza: artt. 1 – 374; modifiche al Codice Civile: artt. 375 – 384; garanzie in favore degli acquirenti di immobili da costruire: artt. 385 – 388; disposizioni finali e transitorie: artt. 389 – 391) ed è composto da 391 articoli.

L'entrata in vigore del decreto è suddivisa in due distinti momenti e cioè, entro diciotto mesi dalla pubblicazione sulla Gazzetta Ufficiale ed entro 30 giorni dalla pubblicazione. Le disposizioni rivolte alla disciplina dell'istituto di regolazione della crisi e dell'insolvenza entreranno in vigore dal 15.08.2020.

Alcune disposizioni, che possono agevolare una migliore gestione delle procedure, entreranno in vigore il 16.03.2019 ed in particolare, tra gli altri, gli artt. 375, 377, 378, 379 del CCII relativi alle modifiche degli assetti organizzativi dell'impresa (art. 375), degli

assetti organizzativi societari (art. 377), nonché della responsabilità degli amministratori (art. 378) e la nomina di controllo (art. 379).

L'art. 379 del CCII ha modificato l'art. 2477 co. 3 e 4 c.c. ampliando il numero delle società obbligate alla nomina dell'organo di controllo o del revisore; infatti entro il 15.11.2019 le società a responsabilità limitata e le società cooperative dovranno provvedere alla nomina degli organi di controllo o del revisore e ad uniformare, nel caso, l'atto costitutivo e lo statuto, nelle ipotesi in cui la società sia tenuta alla redazione del bilancio consolidato oppure controlli una società obbligata alla revisione legale dei conti oppure abbia superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti limiti: attivo dello stato patrimoniale oltre 2 milioni di euro; ricavi delle vendite/prestazioni oltre 2 milioni di euro; dipendenti occupati durante l'esercizio oltre 10 unità.



Il primo articolo (art. 375) della parte II del CCII modifica l'art. 2086 c.c. e obbliga l'imprenditore che opera in forma societaria o collettiva ad *"...istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alla dimensione dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attivazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale..."*.

2. L'ASSETTO ORGANIZZATIVO

La riforma del diritto societario (D.Lgs. 6/2003) ha introdotto nel nostro Codice Civile (art. 2381 co. 3), per la prima volta, il termine "assetto organizzativo" senza darne però alcuna definizione.

Una definizione la troviamo nelle norme di comportamento del collegio sindacale delle società non quotate (norma 3.4 elaborata dal CNDCEC) dove per assetto organizzativo si intende *"...il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità..."*.

Altre definizioni sono presentate da giuristi di impresa e, ad esempio, uno di questi (Prof. M. De Mari) così definisce l'assetto organizzativo: *"...il complesso di regole che stabiliscono formalmente chi fa cosa, come e quando questo qualcosa deve essere fatto e chi controlla/vigila su chi quel qualcosa fa..."*.

In questa definizione emergono tre aspetti che caratterizzano l'assetto organizzativo e cioè i processi aziendali, le procedure documentate nonché il sistema di controlli che deve essere progettato ed attivato.

La definizione di **processo aziendale** è quella di un insieme di attività interrelate, svolte all'interno dell'azienda, che creano valore trasformando risorse (input) in un prodotto finale (output) a valore aggiunto destinato ad un soggetto interno o esterno all'azienda (cliente). L'imprenditore deve quindi individuare TUTTI i processi aziendali con una opportuna mappa cognitiva per favorire il successivo flusso informativo tra tutti gli operatori aziendali.

Le **procedure documentate** (manuali, istruzioni, organigrammi, ...) sono strumenti di informazione con cui l'azienda rende il più possibile oggettivo, sistematico e verificabile lo svolgimento delle attività soprattutto quando la complessità dei processi, determinata dalle norme tecniche e giuridiche, lo richiede.

L'informazione documentata, sia su supporto cartaceo che informatico, garantisce ad ogni operatore, la disposizione, nella versione aggiornata, di tutte le informazioni necessarie per lo svolgimento delle attività; in questo senso la gestione documentale può configurarsi come strumento di comunicazione interna, che, oltre

a fornire la mappa completa dei documenti in uso nell'organizzazione garantisce uniformi e condivise modalità di emissione, distribuzione, revisione, rintracciabilità, conservazione ed eliminazione dei documenti stessi.

L'informazione documentata consente di avere una chiarezza del sistema di responsabilità relativo al processo aziendale in esame; permette la trasparenza dei ruoli degli attori a monte e a valle del processo; riduce il rischio di non conformità operative e favorisce la prevenzione del rischio di commissione dei reati presupposto ex D.Lgs. 231/01; permette a tutti di conoscere le modalità operative del processo (non più persone "indispensabili" ma azioni "indispensabili"); incrementa l'efficienza operativa perché conoscere come avvengono le cose permette di migliorare i processi; facilita l'apprendimento dei nuovi assunti.

Il **sistema dei controlli** può essere definito come l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte ad individuare, misurare, gestire e monitorare i rischi aziendali per consentire il raggiungimento degli obiettivi strategici operativi e di conformità dell'impresa stessa.

Il rischio aziendale è un "qualsiasi evento che può condurre una azienda ad avere delle performance finanziarie al di sotto delle aspettative o può ostacolare il raggiungimento degli obiettivi strategici prefissati".

Una gestione efficiente dell'impresa implica una adeguata gestione dei rischi (risk management) con l'obiettivo di minimizzare gli impatti negativi e conseguentemente massimizzare il valore creato per tutti i portatori di interesse.



La gestione dei rischi è quindi una componente essenziale del processo decisionale posto in essere dall'organo amministrativo e dal management.

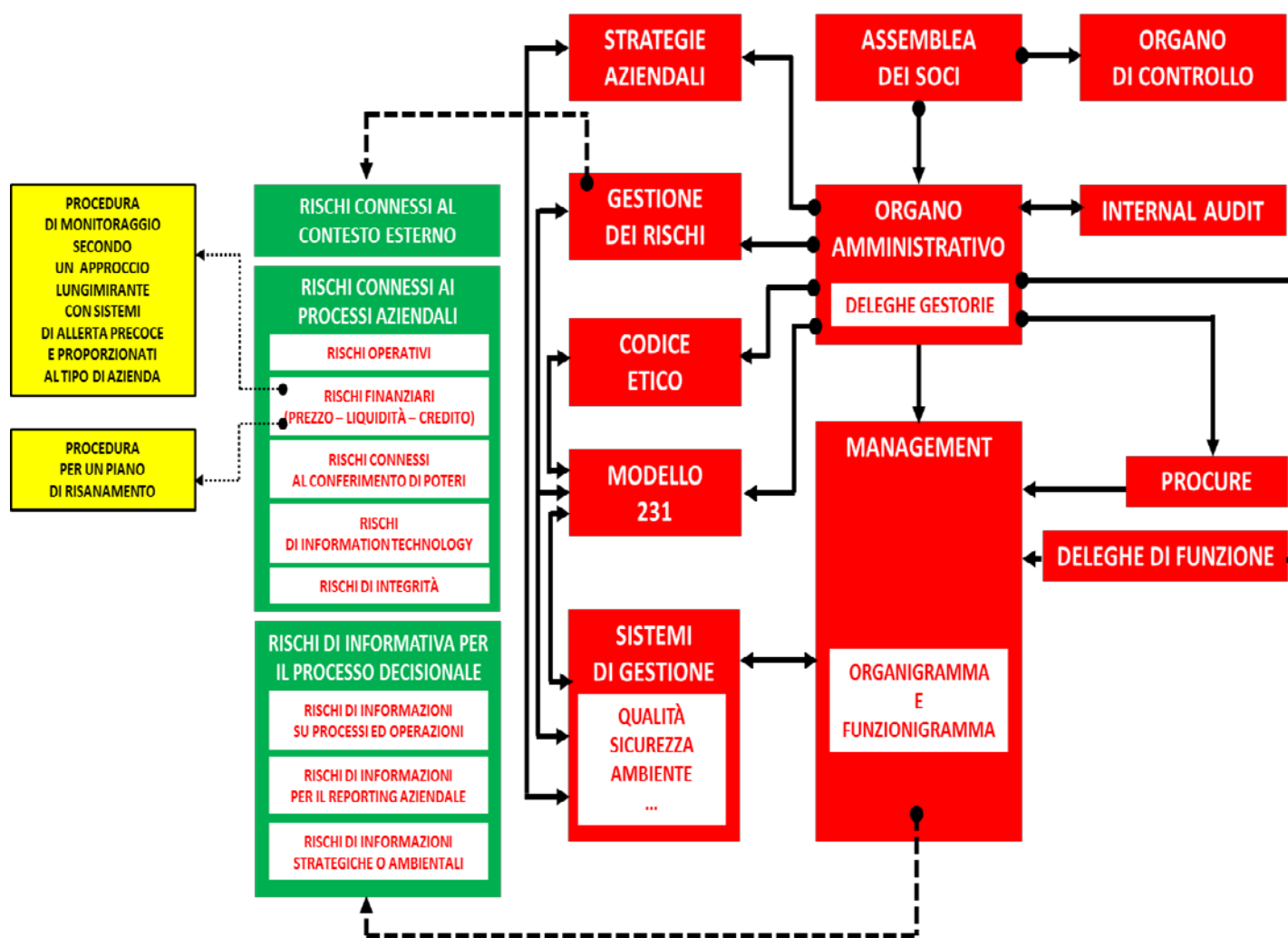
"Il risk management è il processo di identificazione, gestione e controllo di qualsiasi tipo di rischio aziendale, classificabile nelle seguenti categorie:

- *Rischi connessi al contesto esterno: si manifestano quando vi sono degli eventi esterni all'azienda che possono condizionare e/o modificare sensibilmente gli obiettivi e le strategie aziendali.*

- *Rischi connessi ai processi aziendali: si riferiscono alla possibilità che i processi operativi non siano chiaramente definiti ed allineati alla strategia aziendale, ovvero non siano svolti in modo efficace ed efficiente.*
- *Rischi di informativa per il processo decisionale: si manifestano quando le informazioni che supportano il processo decisionale sono incomplete, non aggiornate, non accurate o irrilevanti per il decision-maker".*

Il rischio organizzativo, che misura il grado di fallibilità dell'impresa rispetto alle regole alle quali si è strutturata, è quindi un indicatore dell'assetto organizzativo.

ASSETTO ORGANIZZATIVO



DOTT. ING G. GAETANI - REV. 0 del 01.03.2019

3. IL CODICE DELLA CRISI DI IMPRESA E IL NUOVO RUOLO DELL'IMPRENDITORE

Il Codice della Crisi di Impresa e dell'Insolvenza (CCII) mette al centro della vita d'impresa un nuovo principio di governance aziendale con particolare attenzione ai flussi informativi provenienti dai diversi livelli organizzativi e che supportano il processo decisionale dell'organo amministrativo.

Il punto di riferimento è l'art. 2086 c.c. che viene rinominato da "Direzione e gerarchia d'impresa" a "Gestione di impresa" facendo emergere il nuovo ruolo dell'imprenditore (e quindi degli amministratori) inteso non solo come guida della stessa impresa ma anche come facilitatore per rilevare da sé eventuali problemi e quindi anche con maggiori responsabilità che possono portare perfino a risvolti penali per lo stesso imprenditore e quindi per gli stessi amministratori.

L'obbligo di adottare assetti organizzativi, amministrativi e contabili adeguati alla realtà di impresa si estende ad ogni tipo di organizzazione e richiede contestualmente il dovere alla conformità legislativa nonché quello di rimanere competitivi sul mercato di riferimento.

La gestione di un'azienda richiede sempre di più anche grandi capacità organizzative e in questo contesto anche le piccole imprese (da 10 a 50 dipendenti con un fatturato annuo inferiore a 10 milioni di euro, come definito dalla Raccomandazione 2003/361/CE) così come le medie imprese (da 51 a 250 dipendenti), dovranno dotarsi di figure, organi sociali, procedure formalizzate in grado di orientare gli amministratori anche nella prevenzione della crisi di impresa.

4. PROPOSTA CONSULENZIALE DEL GRUPPO 2G PER LE PICCOLE E MEDIE IMPRESE

Il Gruppo 2G Management Consulting è una "impresa della conoscenza e di servizi innovativi" che con i suoi attuali 22 consulenti opera dal 1988 (31 anni!) a supporto di imprese industriali, commerciali e di servizi. Le aree di intervento sono costituite da 5 macrotemi e uno di questi è relativo alla **progettazione dell'assetto organizzativo aziendale** che nel contesto del CCII assume un ruolo di azione preventiva al rischio di "crisi di impresa".

Infatti l'origine della "crisi di impresa" viene solitamente ricondotta a temi legati al business e alla mancanza di risorse finanziarie necessarie al mantenimento della continuità aziendale dimenticando che i mancati risultati derivano principalmente da scelte errate o non compiute da parte dell'imprenditore (e quindi degli amministratori) e quindi in condizioni di un assetto organizzativo non adeguato.

Per questo motivo i "professional" del Gruppo 2G operano inizialmente con un check up per individuare gli scostamenti tra un assetto organizzativo adeguato richiesto dal CCII e la realtà aziendale.



Successivamente sarà presentato all'imprenditore (e quindi anche agli amministratori) il risultato rilevato nonché la pianificazione degli interventi da effettuare con particolare riferimento alla rilevazione dei rischi e/o alla redazione di eventuali procedure specifiche come ad esempio il Modello 231 che è ormai iscritto a quelle norme del diritto societario (art. 2381 co. 3 e co. 5 c.c. e art. 2403 c.c.) che sanciscono il principio di adeguatezza nel governo societario.



Se volete fissare un appuntamento con i nostri esperti di progettazione di assetti organizzativi per piccole e medie imprese con un preliminare CHECK UP GRATUITO potete contattare il ns. Ufficio Marketing:
Sig.ra Cristina Gagliardo
 Tel. 011 505062 - Fax 011 504660
c.gagliardo@gruppo2g.com