

Crisi d'impresa Attività periodica di controllo con l'ausilio di figure esterne

Il monitoraggio per
individuare i segnali di crisi
deve far parte

dell'organizzazione aziendale
anche per le piccole imprese.
Riccardo Borsari — a pag. 22

Figure esterne per svolgere attività periodica di controllo

PROFESSIONISTI E AZIENDE

Il nuovo indirizzo. Una delle principali novità del nuovo Codice della crisi d'impresa è la valorizzazione di procedure preventive attraverso la revisione organizzativa

Pagina a cura di

Riccardo Borsari

Una delle principali novità del nuovo Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (Cci) è la valorizzazione di procedure preventive. Si tratta di un punto chiave della nuova disciplina, la quale intende evitare l'evento traumatico della crisi e preservare la continuità dell'esercizio di impresa (il cosiddetto *going concern*). All'ottica afflittiva e sanzionatoria, propria della precedente disciplina fallimentare, è sostituita la previsione di rimedi per le difficoltà fisiologiche dell'impresa.

I mezzi con cui questo obiettivo è raggiunto sono, per un verso, l'obbligo di organizzare l'impresa secondo modelli idonei a rilevare tempestivamente i segnali di crisi, a cui si accompagna il dovere, per l'imprenditore, di attivarsi con gli strumenti che l'ordinamento fornisce al fine di prevenire l'insolvenza. Per altro verso, la riforma introduce sistemi di rilevazione dello stato pre-crisi (o con anglicismo: la *twilight zone*) affidati a soggetti interni ed esterni all'impresa, finalizzati all'attivazione della procedura compositiva della crisi stragiudiziale.

Nel nuovo assetto rilevante è la modalità concreta di organizzazione dell'impresa. Essa, calibrata sulle specifiche dimensioni della singola impresa, deve essere idonea a rilevare e, dunque, fronteggiare, una crisi probabile o imminente. Data la mobilità del contesto economico, è richiesto un

continuo adeguamento che è posto a carico dell'imprenditore e sotto il controllo degli organi di vigilanza.

Ma quali sono in concreto le modalità organizzative a cui sono tenuti gli imprenditori e, nello specifico, gli amministratori di società?

Non è naturalmente possibile individuare una serie di attività standard uguali per qualsiasi tipo di impresa.

Innanzitutto, occorre valorizzare gli strumenti di monitoraggio già offerti dalla disciplina del Codice civile, a partire, ad esempio, dall'articolo 2423-bis che impone agli amministratori di effettuare una valutazione delle voci secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività; così come dall'articolo 2428 n. 6, che fa obbligo agli amministratori di dare conto dell'evoluzione prevedibile della gestione nella relazione accompagnatoria al bilancio. Due disposizioni che presuppongono la conoscenza della situazione dell'impresa e l'adeguamento alle necessità future.

La predisposizione del modello organizzativo da attuare passa, poi, da alcuni snodi irrinunciabili. In primo luogo, occorre provvedere a una descrizione dell'impresa o dei suoi comparti oggetto di organizzazione.

Questo studio è funzionale all'individuazione delle attività a rischio e alla predisposizione di un piano di controllo. È necessaria, inoltre, la descrizione dei flussi informativi all'interno del settore in questione. Segue una continua opera di monitoraggio e correzione delle attività che compromettono l'equilibrio individuato.

Una tale attività è più appropriata per imprese di grandi dimensioni, le quali possono avvalersi delle prestazioni di professionisti specializzati nello studio dell'organizzazione aziendale. Stante l'obbligo organizzativo, tuttavia, nemmeno le piccole e medie imprese possono esimersi da uno studio periodico della situazione aziendale che evidenzia debolezze strutturali e vi ponga periodicamente rimedio. È dunque lontano il tempo della libertà assoluta e insindacabile di iniziativa all'interno della gestione dell'impresa. L'imprenditore, infatti, è chiamato a muoversi nella realtà economica attraverso precise previsioni di spesa per singoli affari e in considerazione dell'equilibrio di bilancio della sua attività.

È auspicabile che questi passaggi progettuali non vengano lasciati alla sola lungimiranza dell'imprenditore, ma trovino invece una solida traccia nelle scritture dell'impresa da cui si possa dedurre la sostenibilità della singola decisione.

I controlli obbligatori a cui sono tenuti gli organi di controllo, infatti, riguardano l'equilibrio finanziario e la previsione dell'andamento dell'impresa, e sono finalizzati a verificare

che l'impresa sia costantemente dotata di strumenti idonei al controllo dell'attività. Solo lasciando traccia dello sforzo di adeguamento continuo, dunque, l'imprenditore può provare agli organi vigilanti la propria diligenza organizzativa.

Specie riguardo alle imprese più strutturate, si può poi ipotizzare l'intervento di specifiche figure professionali esterne che svolgano attività periodica di controllo sulle iniziative imprenditoriali e che producano documenti da acquisire da parte dell'impresa, che, pur non esonerata dalle proprie responsabilità, potrebbe così fornire documentazione probante il proprio sforzo organizzativo, tale da scongiurare l'attivazione della procedura di allerta, o che sia comunque producibile in seno alla medesima procedura eventualmente attivata.

Benché si tratti di una soluzione più impegnativa di quella prospettata, non è da escludere che le imprese, specie quelle di maggiori dimensioni, interno compiti di verifica e controllo di cui sia lasciata traccia scritta.

Per quanto riguarda, nello specifico, i tipi societari, è da ritenere che la sede appropriata per l'adempimento dell'onere organizzativo di adeguamento sia lo statuto. Nella disciplina delle mansioni dell'organo amministrativo è possibile attribuire allo stesso i poteri necessari al corretto svolgimento dell'attività. Gli adeguamenti ulteriori dell'assetto organizzativo potranno essere operati attraverso lo strumento della delibera dell'organo collegiale. In conclusione, è da sottolineare, ancora una volta, come l'attività di organizzazione in vista di una futura situazione di crisi si caratterizzi come attività prognostica, tipica del nuovo approccio forward-looking del diritto della crisi di impresa.

Un ausilio pratico, valido per le valutazioni a carattere prognostico, potrà essere individuato pure nei principi di revisione in uso, quali il principio Isa n. 570 e il criterio Oic n. 11, i quali forniscono direttive concrete per il giudizio di previsione in questione.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

I PUNTI CHIAVE

Gli assetti organizzativi idonei per evitare l'evento traumatico della crisi

1. Come preservare la continuità dell'esercizio di impresa

C'è necessità di modelli organizzativi adeguati, dallo studio della struttura dell'impresa e dell'allocatione dei rischi alla descrizione dei flussi informativi tra soggetti controllati e soggetti controllori, con modifiche di aggiornamento continuo.

2. La spesa va preceduta da un preventivo

Per ciascun affare è opportuno documentare le previsioni di spesa in considerazione dell'equilibrio di bilancio.

3. Le misure opportune per la prevenzione

È consigliabile il controllo periodico da parte di soggetti esterni o meccanismi di internal audit.

4. Cosa cambia per gli atti fondamentali

È necessario l'adeguamento degli statuti sociali alle necessità organizzative.

Non solo le grandi imprese ma anche le Pmi non possono esimersi da uno studio periodico della situazione aziendale