



FLEX AD

La proceduralizzazione dell'attività di impresa tra adeguatezza degli assetti organizzativi e responsabilità per scorretto esercizio dell'impresa priva della prospettiva della continuità aziendale

Dott. Marco D'Angelo

Roma, 21 novembre 2019

Continuità aziendale: fonti normative

Valutazioni di bilancio ... nella prospettiva della continuazione dell'attività (**art. 2423-bis c.c.**, comma 1, punto 1)

Funzionalità economica (**OIC 1**) e rappresentazione veritiera e corretta del bilancio di esercizio (**OIC 11**)

Valutazioni in assenza di continuità aziendale (**OIC 29 e OIC 5**)

Valutazione della continuità aziendale durante la redazione del bilancio di esercizio (**IAS 1**)

Assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale (**art. 3 D.lgs. 14/19 e art. 2086 c.c.**)

Continuità aziendale: fonti normative

Vincoli e modalità di *governance* sulla società di capitali (**Artt. 2257, 2380, 2409 e 2475 c.c.**)

La valutazione degli amministratori sulla continuità aziendale (**Art. 2428 c.c.**)

Appropriato utilizzo del presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio di esercizio (**ISA 570**)

Valutazione del revisore del sistema di controllo interno (**ISA 315**)

Verifiche sulla continuità e sulla governance delle società cooperative (**D.Lgs. 220/02**)

Obbligo di nomina dell'Organo di Controllo/Revisione (**art. 2477 c.c.**)

Continuità aziendale: la gestione

Crisi di Impresa e insolvenza rappresentano i sintomi finali di situazioni patologiche dal punto di vista amministrativo, contabile e organizzativo.

Le cause sono da rintracciare nella mancanza di **sistemi di gestionali** atti a governare i rischi e a garantire il raggiungimento degli obiettivi aziendali

Diventa quindi essenziale e necessaria la definizione di **modelli organizzativi e di controllo** specifici per la singola Azienda atti a garantire l'adeguatezza sia del sistema amministrativo-contabile che dell'assetto organizzativo.

L'assetto amministrativo-contabile

È «l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informazione societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa»

È adeguato se permette:

- 1) la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione
- 2) la disponibilità delle informazioni valide e utili per le scelte gestionali e la salvaguardia del patrimonio aziendale
- 3) la produzione di dati attendibili sia finanziari che non finanziari
- 4) di assicurare tempestivamente la rilevazione della crisi

Rilevare la crisi in modo tempestivo

Il sistema amministrativo dovrà essere strutturato anche nell'ottica della prevenzione e della prevedibile evoluzione delle attività aziendali

Il Controllo di Gestione e la Gestione di Tesoreria e devono essere implementati e rafforzati al fine di avere a disposizione tutte le informazioni necessarie ai fini preventivi e decisionali.

I processi di Pianificazione, Monitoraggio e Controllo devono essere integrati nel sistema amministrativo-contabile per avere dati e informazioni in tempo reale.

L'assetto organizzativo

È «*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*»

È adeguato se:

- 1) permette la chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità
- 2) permette la corrispondenza tra esercizio dei poteri e relativa attribuzione
- 3) sono garantite le competenze e la formazione per svolgere le funzioni assegnate
- 4) esistano direttive e procedure sufficientemente diffuse e conosciute
- 5) esiste un sistema di controllo interno atto a garantire il funzionamento dell'organizzazione e a rilevare le anomalie

Elementi adeguatezza organizzativa

Sistema di governo societario:

- articolazione del sistema (Organi, uffici e competenze)
- l'articolazione dell'amministrazione (Organi, uffici e competenze)
- relazioni con parti correlate o gruppi aziendali

Sistema di *Information Technology*:

- L'analisi del sistema IT e delle procedure relative

Procedure a tutela dell'integrità del patrimonio aziendale:

- I beni di elevato valore o strategici per l'impresa

Elementi adeguatezza organizzativa

Organizzazione,

- organigramma aziendale con funzioni aziendali e relative competenze riportante le varie funzioni aziendali, con le relative competenze e poteri
- manuali delle procedure operative
- Certificazioni (qualità, ambiente, energia, sicurezza luoghi di lavoro, responsabilità sociale, ecc.)
- certificazione dei sistemi di gestione della qualità, ambientali, dell'energia, della sicurezza e della salute nei luoghi di lavoro o attinenti alla responsabilità sociale dell'impresa
- livelli di autorità e relative responsabilità
- attribuzioni di deleghe e procure
- criticità e esigenze di miglioramento
- adeguatezza del personale in relazione alle competenze professionali necessarie per il corretto svolgimento delle mansioni attribuitegli e l'aderenza delle attività alle procedure

Elementi adeguatezza amministrativa

Articolazione e affidabilità del sistema amministrativo-contabile,

- modalità concrete e procedure di tenuta della contabilità: libri, sistemi informatici, ecc
- documenti e procedure aziendali;
- verifica dell'esistenza di bilanci periodici, budget operativi (economici e finanziari) piani industriali ai fini della corretta redazione del bilancio;
- test e procedure di controllo sul funzionamento dell'assetto amministrativo e contabile.

Elementi adeguatezza amministrativa

Sistemi amministrativi-contabili per le attività controllo di gestione

- Integrazione tra contabilità generale e analitica
- Mansioni attribuite alla funzione di controllo di gestione in azienda
- Attività di controllo assegnate alle risorse interne
- Strumenti di controllo di gestione adottati dall'azienda (supporti informatici, applicativi, origine dei dati contabile o extra contabile).
- Competenze delle persone assegnate alle attività di controllo
- Strumenti e modalità per il monitoraggio dei risultati aziendali
- Sistema di reporting periodico e modalità di utilizzo

Elementi adeguatezza amministrativa

Capacità del sistema amministrativo-contabile nel rilevare lo stato di crisi

- Sistemi amministrativi-contabili per le attività di pianificazione e programmazione
- Regole di approvazione e formalizzazione delle procedure di pianificazione (budgeting, reporting, forecast)
- business plan* e/o piano industriale
- budget*
- attività di *forecast*
- sistema di remunerazione per obiettivi

Elementi adeguatezza amministrativa

Modalità di controllo dell'evoluzione dei sistemi

- Modifiche alla struttura organizzativa
- Modifiche alle procedure di controllo di gestione
- Piani di *change management* e di modifica delle procedure

Strumenti per la continuità aziendale

- Controllo di Gestione
- Internal Audit*
- Gestione della tesoreria
- Gestione personale
- Gestione dei dati, Data Mining e Big Data
- Fraud e *Risk Management*
- Gestione *Compliance*
- Governance Societaria
- Governance organizzativa
- Sistema procedurale e normativo interno
- Responsabilità Sociale
- Strategie, *Mission* ed etica
- Certificazioni
- Indicatori contabili e gestionali
-



LEGAL, TAX
& ADVISORY

Alcuni spunti...

- *Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società quotate*. Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (2018) – paragrafi Q.3.4 e Q.3.6
- *Principi di comportamento del Collegio Sindacale di società non quotate*. Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (2015) – paragrafi 3.4 e 3.6
- *Crisi di impresa e insolvenza*, Daniela Savi, Maggioli Editore, 2019
- COSO Report – Guida alla lettura, ASSIREVI, 2019
- Governance e Amministratori di PMI S.p.A. non quotate Position Paper NedCommunity e Centro studi Aidc di Milano, 2019
- Circolare 19/2019, Assonime, Le nuove regole societarie sull'emersione anticipata della crisi d'impresa e gli strumenti di allerta
- Monitoraggio continuativo del presupposto di continuità aziendale e la segnalazione tempestiva dello stato di crisi da parte degli organi di vigilanza e controllo societario, ODCEC Milano 2019
- *Crisi di Impresa Gli indici di allerta*, Consiglio Nazionale Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili, Roma, 2019



DUBBI E DOMANDE???

.....GRAZIE PER L'ATTENZIONE!



LEGAL, TAX
& ADVISORY

Via Magna Grecia 30/a
00183 – Roma

T. 06.77591225 / 41
F. 06.77077140

www.flexad.it
flexad@legalmail.it

strictly private and confidential