

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

**Dott. Antonio Mistretta**

Commercialista - Revisore Legale

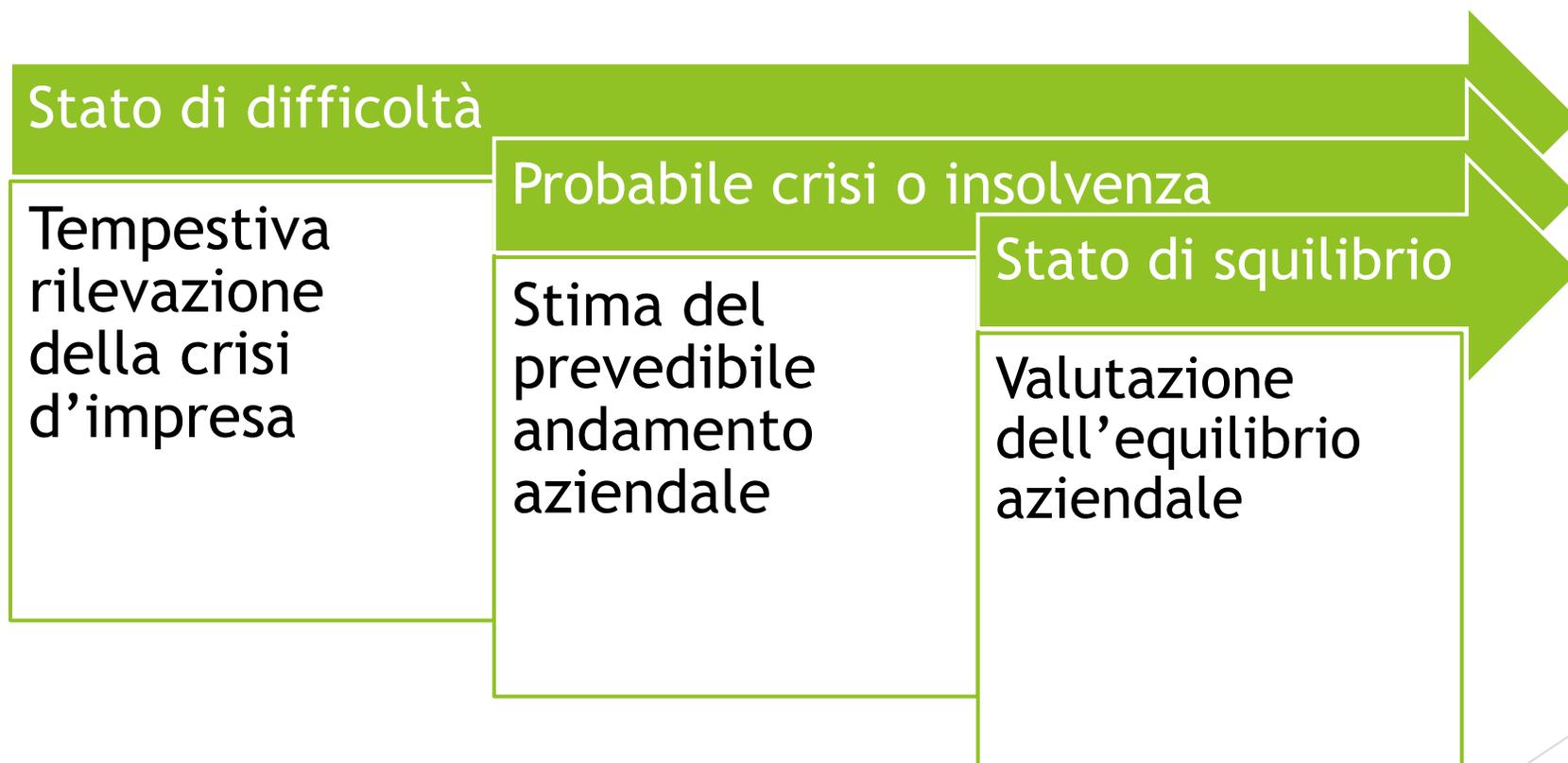
Membro della Commissione Nazionale per la Deontologia

C.N.D.C.E.C.

Coordinatore della Commissione Formazione

O.D.C.E.C - Marsala

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità



# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

- ▶ **DEFINIZIONE DI ASSETTI ORGANIZZATIVI E TIPICHE ORGANIZZAZIONI**

- ▶ **Assetti Organizzativi**

- ▶ Sono le strutture organizzative aziendali che hanno lo scopo di coordinare le attività e le risorse dell'azienda al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.

- ▶ **Organizzazione funzionale**

- ▶ Modello organizzativo in cui le attività sull'azienda sono suddivise in funzioni specialistiche, come produzione, marketing, finanza, risorse umane ecc..

- ▶ -

# Assetti organizzativi obbligati e opportunità

- ▶ **Organizzazione dei progetti**
- ▶ Modello organizzativo in cui le attività d'azienda sono suddivise in progetti specifici, con team inter funzionali che lavorano insieme per raggiungere gli obiettivi del progetto
- ▶ **Organizzazione matriciale**
- ▶ Modello organizzativo che combina la struttura funzionale e quella per progetti, cercando di sfruttare i vantaggi di entrambi i modelli.

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

- ▶ **ATTIVITA' DI UN'ORGANIZZAZIONE STRUTTURATA**
- ▶ *A) Organizzazione dell'impresa in ordine gerarchico: facilita la presa di decisioni, la comunicazione interna e le deleghe di responsabilità*
- ▶ *B) Definizione chiara e documentazione dei processi: migliora l'efficienza, la qualità e la padronanza delle attività d'impresa*
- ▶ *C) Implementazione dei sistemi di gestione integrati: facilita la gestione dei processi, la qualità, il rispetto dell'ambiente e la sicurezza sui luoghi di lavoro*
- ▶ *D) Definizioni delle politiche e direttive chiare: orienta il comportamento e la presa di decisioni dei collaboratori orientandosi verso gli obiettivi aziendali.*

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

- ▶ **ORGANIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE**
- ▶ *A) Uomini leaders e di esperienza: influenzano positivamente la cultura e lo sviluppo dell'impresa*
- ▶ *B) Funzionari capaci e motivati: contribuiscono alla produttività e alla qualità dei prodotti e dei servizi*
- ▶ *C) Canali di comunicazione trasparenti ed efficaci: facilita la collaborazione e la risoluzione dei problemi interni*
- ▶ *D) Investimenti in formazione e sviluppo: migliorano l'apprendimento e lo sviluppo individuale e collettivo delle funzioni d'impresa.*

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

- ▶ Gli aspetti e le valutazioni precedenti conducono inequivocabilmente ai modelli per la prevenzione dei reati di cui al D.lgs 231/2001.

## Reato presupposto

- Falso in bilancio - Impedito controllo (art.2625 c.c.)

## Reato della crisi d'impresa

- Stato di Insolvenza irreversibile - fallimento del piano di risanamento

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

- ▶ L'art. 2086 c.c. pone in capo all'imprenditore collettivo il dovere di istituire un assetto organizzativo adeguato anche in funzione della tempestiva rilevazione della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale.
- ▶ L'imprenditore deve attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi ed il recupero della continuità aziendale.
- ▶ Composizione della crisi d'impresa

Art. 2086, 2<sup>a</sup> c. Codice Civile

D.lgs. 231/2001 Codice della Crisi

D.l. 118/2021 convertito L. 147/2021 misure urgenti CCII

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

- ▶ **Individuazione degli assetti in questione; alcune domande:**
- ▶ A) a cosa sono rivolti gli assetti organizzativi? E poi dal corpo normativo è possibile trarre un maggior grado di dettaglio rispetto agli obiettivi contenuti al comma 2 dell'art. 2086 del c.c.?
- ▶ B) quali sono i flussi informativi diretti all'organo amministrativo e agli organi di controllo che costituiscono l'output di un assetto adeguato?
- ▶ C) come è possibile disporre in modo affidabile di tali informazioni?
- ▶ D) quali sono le modalità per la loro definizione?
- ▶ E) sono possibili, e in che modo, mitigazioni dell'assetto in proporzione alle dimensioni dell'impresa?

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

## INDICATORI DI ALLERTA

Sostenibilità del debito e valutazione dei flussi finanziari

Continuità aziendale

Previsione andamento aziendale

Equilibrio economico finanziario

Ritardo nei pagamenti reiterati e significativi

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

- ▶ A) A cosa servono gli assetti di cui esorta l'adeguamento il codice civile:

Intercettare i fondati indizi di crisi non oltre sei mesi dal momento in cui si manifestano

Valutare la sostenibilità del debito sui flussi liberi a suo sostegno (art. 2 lett a) e c.1 art.13 CCII

Valutazione della continuità aziendale con un orizzonte temporale minimo di sei mesi ( c. 1 art.13 CCII)

Valutazione dell'equilibrio finanziario richiesto dall'art. 14 CCII

Monitoraggio dei ritardi di pagamento reiterati e significativi c. 1 art. 13 CCII

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

- ▶ B) quali sono i flussi informativi all'organo amministrativo ed agli organi di controllo che costituiscono l'output di un adeguato assetto:

Principio del «*forward looking*» rilevazione dei flussi prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate

«*Budget di tesoreria*» integrato da un Capital Plan e da un Fauding Plan nelle imprese di grandi dimensione

Piano di impresa «Budget» accompagnato da un piano di tesoreria nelle PMI

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

- ▶ Ancora sui flussi informativi:

Procedure per la rilevazione dell'*assessment* (valutazione) dell'equilibrio finanziario

La presenza di *trigger event* (ISA 570) in relazione alla continuità aziendale

Valutazione in continuo del grado di rispetto degli indici della crisi individuati dal CNDCEC

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

- ▶ La constatazione del mantenimento di un PATRIMONIO NETTO atto a fronteggiare i rischi di impresa si può avere adottando un modello stabile di «*impairment test*» che ha una valenza prossima se non addirittura equivalente a quella dei flussi liberi di cassa, liberi rispetto al debito cui sono asserviti gli stessi,
- ▶ La valutazione deve essere fatta costantemente ( art. 24 CCII); laddove la tempestività dell'iniziativa viene valutata alla luce del mancato superamento per oltre tre mesi degli indici elaborati ai sensi del c. 2 e 3 dell'art. 13, tale valutazione risulterebbe inadeguata e dunque censurabile.
- ▶ Tale principio di verifica trimestrale oggi viene adottato dalle imprese di grandi dimensioni ma non c'è motivo per non adottarlo anche nella PMI.

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

▶ C) come è possibile disporre in modo affidabile di tali informazioni?

## ▶ I TRE PILASTRI DEGLI ADEGUATI ASSETTI

### Funzioni aziendali

- Mission e responsabilità
- Principio delle separazioni e della contrapposizione

### Procedure e regole interne

- Raccolta delle informazioni
- Impiego e affidabilità delle stesse

### Strumenti informatici

- Adozione di strumenti con il requisito del data quality
- Sistemi di Cyber security

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

- ▶ D) QUALI SONO LE MODALITA' PER LA LORO DEFINIZIONE ?
- ▶ E) sono possibili, e in che modo, mitigazioni dell'assetto in proporzione alle dimensioni dell'impresa?
- ▶ Ci auguriamo che nello sviluppo delle attività di approfondimento della materia si possano individuare delle misure meno invasive per le aziende di piccole e medie dimensioni.

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

## ▶ OPPORTUNITA'

- ▶ Per le imprese, che per obbligo di legge se soggetti collettivi, ma anche se non lo sono, si aprono grandi opportunità di visibilità e premialità sul mercato nazionale ed estero.
- ▶ A) Le misure di allerta rappresentano un framework che dovrebbe far rientrare dall'anomalia tutta italiana nel ritardato pagamento dei tributi e contributi previdenziali volto a reperire risorse per fronteggiare il fabbisogno finanziario;
- ▶ B) Migliorare la qualità, al momento scarsa, del dato contabile dipendente da un set di principi troppo spesso disatteso e da una scarsa affidabilità dei dati prospettici, pur avendo regole rigide sancite dal principio n. 9 dell'OIC.

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

- ▶ c) rimediare ad una cultura della valutazione del prevedibile andamento aziendale e dalle sue conseguenze, anche in imprese di minori dimensioni, fattore quest'ultimo che incide negativamente nell'adozione di assetti organizzativi adeguati a tale scopo.
- ▶ **PREMIALITA'**

consapevolezza

Maggiore comprensione del governo finanziario e degli strumenti di azione in tempi reali

fiducia

Maggiore fiducia da parte di tutti gli stakeholders in contatto con l'impresa, sia pubblici che privati

formazione

Investire sulla formazione di donne e uomini con grandi capacità di raggiungere le missioni affidate

# Assetti organizzativi obblighi e opportunità

## ► Conclusioni

- L'assessment dell'adeguatezza dei presidi rappresenta il mezzo che consente all'impresa di dimostrare la sussistenza dei requisiti delle misure premiali di cui all'art. 24 CCII
- Per tali imprese i doveri di cui all'art. 2086 c.c., non può negarsi, che rappresentino il piano programmatico delle valutazioni dell'andamento aziendale, dell'equilibrio finanziario, della sostenibilità del debito, nonché della continuità aziendale, di conseguenza costituendo lo strumento di eccellenza per consentire l'autodiagnosi dello stato di salute dell'impresa.

Assetti organizzativi obblighi e  
opportunità

▶ **GRAZIE VOSTRA  
L'ATTENZIONE**