



(IN)ADEGUATI ASSETTI, SE CRESCONO I FALLIMENTI

Nonostante il nuovo Codice della crisi e dell'insolvenza, il numero di nuove procedure aperte non è calato. Il motivo? Le imprese non si stanno organizzando come dovrebbero. Eppure basterebbe davvero poco

di Lara Conticello

La crisi d'impresa non si arresta, nonostante il tentativo del nostro legislatore di "svecchiare" la legge fallimentare con l'entrata in vigore dello scorso 15 luglio 2022 del **Codice della crisi e dell'insolvenza** ("CCII"). I dati dell'Osservatorio Cherry Sea, realizzato dalla startup fintech "Cherry S.r.l.", sull'andamento dei procedimenti fallimentari nel primo trimestre 2023, raccontano una storia contrastante: "il numero complessivo di nuove procedure aperte non è calato rispetto al 2022, bensì è aumentato del 4%." Sembrerebbe quindi, che il tentativo "lusinghiero" di riforma del legislatore, indirizzato dalla certezza di favorire una diagnosi tempestiva della crisi di impresa per

la salvaguardia della continuità aziendale, sia fallito, appunto.

Il novellato l'art. 2086 c.c. rubricato oggi «Gestione dell'impresa», modificato dal Codice della Crisi, potrebbe essere la chiave di lettura del mancato successo, per il momento, della tanto agognata Riforma Fallimentare.

Il comma 2 dell'art 2086 recita: "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".

In altre parole, l'imprenditore che inten-

de salvare e preservare la propria azienda dalla crisi, ha il dovere di adoperarsi per una gestione efficace della sua attività di impresa. La logica della gestione di impresa priva di sistematica organizzazione non è più perseguibile.

Il **percorso da intraprendere** per strutturare gli "adeguati assetti" deve passare

inevitabilmente attraverso:

- la creazione e l'aggiornamento costanti e continuo di un

**LA LOGICA DELLA GESTIONE
DI IMPRESA PRIVA
DI SISTEMATICA ORGANIZZAZIONE
NON È PIÙ PERSEGUIBILE**

sistema di controllo interno, costruito su misura alla propria realtà aziendale,

- la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita di continuità,

- l'attivazione (senza indugio) di strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi.

Un pianificato e strutturato processo di crescita dovrebbe, per altro, favorire la rimozione o, quantomeno, l'attenuazione di frequenti e comuni fattori critici quali il sottodimensionamento, il capitalismo fa-



NELLA FOTO: L'AUTRICE LARA CONTICELLO, ASSOCIATE PARTNER RICO, RSM SOCIETÀ DI REVISIONE E ORGANIZZAZIONE CONTABILE S.P.A.

miliare, il personalismo autoreferenziale dell'imprenditore, la debolezza degli assetti di corporate governance, le carenze nei sistemi operativi e l'assenza di monitoraggio e di **pianificazione, anche a breve termine**.

La dotazione di adeguati assetti organizzativi deve necessariamente prevedere: (senza se e senza ma):

- la formalizzazione di poteri e procure, deleghe operative che garantiscano il rispetto della "Segregation of duties" (n.d.r. segregazione di ruoli e responsabilità) e che sia chiaro e comprensibile a tutti i dipendenti e interlocutori dell'impresa;
- l'approvazione da parte dell'Organo Amministrativo (Consiglio di Amministrazione o Amministratore Unico) dell'organigramma aziendale;
- l'approvazione del **Codice Etico** (n.d.r. carta dei valori dell'impresa)
- la creazione di un set di procedure operative e di monitoraggio dei fatti aziendali;
- la tutela della salute e sicurezza di lavoratori e conseguentemente l'adeguamento della struttura dell'impresa ai dettami del Testo Unico sulla Sicurezza;
- un sistema gestionale affidabile che garantisca la tempestiva tracciabilità degli accadimenti aziendali;
- l'utilizzo di report gestionali di analisi periodiche (mensili preferibilmente) e sistematiche dell'andamento degli incassi (scadenziario clienti) del cash flow (entrate e uscite di cassa) dei margini di prodotto, canale, cliente, che consentano la tempestiva individuazione di criticità. Un esempio? I crediti scaduti non incassati, difficoltà di pagamento delle rate dei mutui, ritardi di pagamento dei fornitori, con il rischio di incorrere in decreti ingiuntivi, antitesi della crisi d'impresa;
- la predisposizione di **Budget economici** (Ricavi - costi) e di cassa (Entrate/Uscite),

strumenti necessari alla valutazione del raggiungimento degli obiettivi di business, se predisposti adeguatamente e analizzati correttamente;

- un sistema di gestione dei potenziali conflitti di interessi dell'imprenditore, con chiara identificazione di società correlate, e cointeressenze nel business dell'impresa "in crisi", che potrebbero causare fenomeni di **depauperamento del patrimonio**, allo scopo di ingannare i creditori e non onorare



i propri impegni, tentativi noti di liquidazioni di società chiuse e riaperte sotto altre sembianze;

- la gestione corretta della fiscalità di impresa,
- corretti flussi informativi da e verso gli organi di controllo, collegio sindacale, società di revisione;
- l'implementazione di un Modello Organizzazione Gestione e Controllo ai sensi del D.Lgs 231/2001. La sola predisposizione ed implementazione del MOGC 231 di per sé garantisce, laddove lo stesso è studiato correttamente, l'obiettivo di **monitoraggio**

richiesto dal legislatore con gli adeguati assetti. Ma questa è un'altra storia di cui sentiremo parlare soprattutto alla luce delle nuove disposizioni del D.Lgs 24 marzo 2023 sul **Whistleblowing**.

L'allargamento dell'obbligo di dotarsi di adeguati assetti organizzativi a tutti gli imprenditori, operanti in forma societaria o collettiva, fa emergere in modo dirompente l'esigenza di un cambiamento culturale, un terremoto oseremo dire, per le società di medie e piccole dimensioni, non strutturare per sostenere uno "tsunami" organizzativo. Non sono stati utili alle imprese per organizzarsi, i reiterati slittamenti della definitiva entrata in vigore del CCII. Dall'entrata in vigore del novellato art. 2086 - marzo 2019 - al contrario si è assistito ad un pericoloso immobilismo dell'imprenditore.

La strada, tuttavia, sembra segnata: le imprese italiane di qualsiasi dimensione esse siano, devono fare un **salto di qualità** in termini di adozione di un modello di indirizzo della gestione (corporate governance), che "spezzi le catene" dei comportamenti del passato, spesso volte improntati ad un diffuso disordine organizzativo.

Quello che viene chiesto all'imprenditore, è una sfida forse, (o uno sforzo): identificare corretti ed efficaci modelli di organizzazione che garantiscano adeguati assetti amministrativi, organizzativi e contabili per la tempestiva identificazione e superamento della "crisi" ed il ritorno alla "continuità aziendale". Tutto il contrario di quello che è stato fatto fino ad ora, almeno fino a prima dell'entrata in vigore del Codice della crisi e dell'insolvenza.