

Le miniguide di GDA

***L'adeguatezza dell'assetto organizzativo,
amministrativo e contabile***



Art. 2086 c.c. dopo riforma diritto fallimentare

*“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.”*

Commento:

Imprenditore:

- ✓ non solo guida dell'impresa (colui che decide),
- ✓ ...ma responsabile anche della esistenza di un sistema (di controllo) talmente efficiente da rilevare da sé eventuali problemi.



Gestione dell'impresa:

Ante riforma:

- ✓ gestione focalizzata sull'**esistenza di un patrimonio** delle imprese

Dopo riforma:

- ✓ gestione focalizzata **anche** sul monitoraggio, con adeguati modelli organizzativi, di:
 - flussi di cassa
 - peso dei debiti

Evoluzione degli obiettivi dell'imprenditore:

- ✓ deve mantenere la diligenza del buon padre di famiglia
- ✓ deve mantenere la diligenza richiesta dalla natura dell'incarico
- ✓ Ora: la diligenza gli impone di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche ai fini della prevenzione dell'insolvenza



Art. 14 Codice della crisi di impresa e dell'insolvenza

Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno **l'obbligo di verificare** che l'organo amministrativo **valuti** costantemente, **assumendo le conseguenti idonee iniziative**, se l'assetto organizzativo dell'impresa è **adeguato**, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi...

Assetto organizzativo

Definizione assetto organizzativo corretto

- ✓ potere decisionale esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità
- ✓ struttura compatibile con natura, dimensioni e modalità di perseguimento dell'oggetto sociale

Criteri applicativi

1. separazione funzioni, deleghe chiare
2. poteri autorizzativi e di firma
3. organigramma
4. procedure per efficiente gestione, flussi informativi corretti,
5. personale adeguato,
6. comunicazione
7. presenza di direttive e procedure aziendali, loro aggiornamento e diffusione
- 8.

Limitazione della discrezionalità - Coerenza dei comportamenti - Ordine nell'operatività aziendale

Assetto amministrativo

Definizione:

Razionalità economica delle scelte gestionali processo decisionale

- ✓ corretta informazione
- ✓ ragionevolezza
- ✓ compatibili con risorse e PN
- ✓ gestione dei rischi
- ✓ pianificazione economico-finanziaria

Criteri Applicativi:

- ✓ Corretta convocazione e gestione organi sociali
- ✓ informativa prima delle riunioni
- ✓ identificazione parti correlate/conflitti di interesse
- ✓ Budget
- ✓ Flussi di cassa
- ✓ Business plan



Correttezza delle decisioni

Assetto contabile

Definizione sistema contabile:

insieme delle direttive, procedure e prassi amministrative volte a garantire un'informativa societaria:

- ✓ completa, corretta, attendibile
- ✓ tempestiva
- ✓ in accordo con i principi contabili adottati



1. Informazioni utili per le scelte di gestione
2. Salvaguardia patrimonio aziendale
3. Dati attendibili per la formazione del bilancio



SCI e CoSo report

... ma alla fin fine l'assetto amministrativo, organizzativo e contabile è:
il Sistema di Controllo Interno e di gestione dei rischi dell'impresa
Ovvero **il modo in cui le imprese sono governate**

Esiste uno standard setter internazionale che si occupa di SCI?

Sì, il CoSo report

Il CoSo è un'organizzazione privata indipendente - creata nel 1985 negli USA dalle 5 principali organizzazioni della professione contabile e degli internal auditors americane, allo scopo di rendere operative le raccomandazioni della National Commission on Fraudulent Financial Reporting (più nota come Treadway Commission) in tema di controlli interni ed assetti societari e finalizzata a migliorare la qualità dell'informativa economico-finanziaria.



SCI e CoSo report

Il Sistema di Controllo Interno (SCI) è costituito dall'insieme di **strumenti/regole/procedure** informative e organizzative disegnate e operanti allo scopo di consentire - sia **preventivamente** sia a **consuntivo** - l'indirizzo ed il monitoraggio delle performance aziendali in relazione al perseguimento degli obiettivi definiti dall'Alta Direzione.

Secondo il CoSO, **Il Sistema dei Controlli Interni può essere definito come un processo** (meccanismi, procedure e strumenti) **posto in essere dal Board, dal management e dal resto dell'organizzazione al fine di fornire un ragionevole convincimento in merito al conseguimento degli obiettivi aziendali.**

"Internal control is a process, effected by an entity's board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance".

Il CoSO report è diventato nel tempo, il più utilizzato ed avanzato «standard» di riferimento sia per le società che per i revisori esterni, per valutare l'adeguatezza del sistema di controllo interno (SCI), con particolare riferimento agli assetti e all'informativa economico – finanziaria.

SCI e CoSo report

3 sono gli obiettivi del sistema di controllo interno (risponde alla domanda 'adeguato rispetto a cosa?')

- 1. efficienza ed efficacia nel raggiungimento degli obiettivi** gestionali e finanziari e di salvaguardia del patrimonio aziendale
- 2. attendibilità informativa di bilancio** sia interna che esterna. L'attendibilità include i concetti di tempestività, trasparenza e altri obiettivi posti dal legislatore/standard setter
- 3. conformità a leggi e regolamenti** a cui l'impresa è sottoposta

5 elementi costitutivi del sistema di controllo interno (risponde alla domanda cosa/come si misura l'adeguatezza)

1. ambiente di controllo
2. identificazione e valutazione dei rischi
3. attività di controllo
4. informazioni e comunicazione
5. monitoraggio

Applicati:

- ✓ a livello di entità
- ✓ a livello di divisione
- ✓ a livello di business unit
- ✓ a livello di unità operativa
- ✓ ecc.....

SCI e CoSo report

CoSo Cube 2013



COSO

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

Internal Control – Integrated Framework

Executive Summary



Principi di governance nelle PMI

Valori fondanti una buona corporate governance:

- ✓ Cultura
- ✓ Etica aziendale
- ✓ Competenza
- ✓ Trasparenza
- ✓ Equo trattamento di soci e stakeholders
- ✓ Prevalenza della sostanza sulla forma
- ✓ identificazione controlli di primo livello e loro struttura (organigramma)
- ✓ principio di "separazione delle funzioni"
- ✓ controllo di gestione basato su informativa sistematica degli indicatori chiave di prestazione

Principi di governance nelle PMI

- ✓ gestione rischi relativi al passaggio generazionale
- ✓ modo in cui la società documenta i controlli
- ✓ L'esistenza di organi di controllo, sindaci e revisori, dotati di adeguata professionalità e indipendenza
- ✓ assunzione di decisioni informate
- ✓ sistematica e sintetica informativa economica finanziaria e patrimoniale, almeno ogni 3 mesi

Principi di governance nelle PMI

Benefici

- ✓ **Ruoli chiari** – Processi decisionali trasparenti
- ✓ **Monitoraggio conflitti di interesse** – Prevenire distrazioni
- ✓ **Impresa più efficace** – Non in emergenza, salvaguardia capitale umano
- ✓ **Focus su controllo interno** – Non ingessa l'azienda, la rende più solida e durevole
- ✓ **Competenze** - Imparare ad acquisirne di nuove, anche dall'esterno
- ✓ **Pianificazione delle successione** – Evita crisi, anche irreversibili

Principi di governance nelle PMI

Alcuni documenti interessanti:

- ✓ NedCommunity e AIDC - Governance e Amministratori di PMI S.p.A. non quotate Spunti e riflessioni – Position Paper - Giugno 2019
- ✓ NedCommunity - Principi di *Corporate Governance* delle PMI non quotate - Novembre 2014
- ✓ Bocconi – AIDAF - Codice di autodisciplina per le società a controllo familiare non quotate - *Maggio 2017*



Contatti

Milano

Via Stendhal 65 | Tel. 02 42290478
Mail: info@gdarevind.it

Piacenza

Via X Giugno 5 | Tel. 0523 1832081
Mail: antonio.cigala@gdarevind.it

Roma

Via Mercati 51 | Tel. 06 32652197
Mail: giovanni.pezzuto@gdarevind.it

www.gdarevind.it

Treviso

Via Giuseppe Verdi 15/G | Tel. 0422 411597
Mail: treviso@gdarevind.it

Pescara

Via Misticoni 3 – Centro Dir. il Mulino | Tel. 085 4549114
Mail: pescara@gdarevind.it

Firenze (Sesto Fiorentino)

Via dei Colatori 12 – Tel. 055 445666
Mail: firenze@gdarevind.it