FRANCESCO RACCICHINI
Studio di Consulenza di Direzione Aziendale
Dottore Commercialista e Revisore Legale

Dott. Francesco Raccichini
Dottore Commercialista - Revisore Legale
Economista d'Impresa

Sugli adeguati assetti organizzativi

Il compito attribuito dal legislatore alle norme in materia di crisi d'impresa, in particolare dall'articolo 2086 comma 2 cc, è principalmente quello di far emergere quanto più precocemente possibile lo stato di crisi, al fine di limitare i danni economico sociali della stessa (perdite economiche presso gli stakeholder, perdita di posti di lavoro, perdita del valore del complesso aziendale), attraverso l'impiego dei nuovi strumenti giuridici previsti dal Dlgs. 14/2019.
Occorre in via preliminare osservare, tuttavia, che sia i vecchi indicatori dei sintomi della crisi previsti dalla precedente versione dell'art. 13, che quelli previsti dal nuovo articolo 3 del Dlgs.14/2019, hanno **natura prevalentemente finanziaria e consuntiva**. Quando questi indicatori sono tali da evidenziare lo stato di crisi dell'impresa, lo stadio della stessa è già molto avanzato. In particolare, da un punto di vista prettamente temporale lo stato della crisi rilevato dagli indicatori finanziari (incapacità dei flussi finanziari a far fronte alle obbligazioni nei successivi 12 mesi, livello dei debiti per retribuzioni e verso banche e fornitori, ecc. di cui all'art. 3 del Dlgs.14/2019) è molto lontano dal momento in cui si sono manifestate le **CAUSE della crisi**. Ovvero dal momento in cui la direzione aziendale e/o l'imprenditore, ha assunto decisioni gestionali che hanno determinato le variazioni nei Costi, nei Ricavi e nei Margini economici, tali da provocare nei mesi successivi perdite a conto economico; perdite conclamate conseguentemente (e successivamente) dagli indicatori finanziari molto tempo dopo.
La norma che veramente introduce un potente strumento non solo per la precoce emersione della crisi ma, e soprattutto, per **EVITARLA**, è quella di cui al 2° comma dell'art. 2086 cc e dall'art. 3 del Dlgs. 14/2019 ultima versione**: l'obbligo di adozione di adeguati assetti organizzativi**. Obbligo che sussiste **ANCHE** "***in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale***", **cioè sussiste SEMPRE durante la tutta la vita dell'impresa.**

Ma cos'è l'assetto organizzativo ?
La definizione degli assetti organizzativi va individuata all'interno degli strumenti di analisi della scienza economico aziendale.
L'azienda è l'insieme di risorse umane, materiali e finanziarie, coordinate dalla funzione imprenditoriale (management) al fine di conseguire utili e accrescere il suo valore nel tempo. L'imprenditore (management) imprime al complesso di risorse di cui si compone l'azienda, quei legami funzionali che, esplicandosi in processi (azioni, attività svolte dagli addetti), consentono all'azienda di conseguire i propri risultati economico/finanziari.
In sostanza l'azienda E' ORGANIZZAZIONE. Senza tale connotato l'azienda semplicemente non esiste.
Compito e responsabilità dell'imprenditore/della direzione aziendale/del management, è quello di costruire e implementare l'organizzazione aziendale, la cui adeguatezza è misurabile sotto due punti vista:

- **qualitativo:** quali criteri e metodi di conduzione della gestione aziendale vengono adottati;
- **quantitativo:** quali risultati economico/finanziari conseguiti.

Fondamentale è **l'aspetto qualitativo** della gestione. La conduzione della gestione deve basarsi sul sistema del **Controllo di Gestione**, che è un insieme di procedure mediante le quali la direzione aziendale:

- **definisce li obiettivi** qualitativi e quantitativi aziendali;
- **definisce le strategie** da adottare per il conseguimento degli obiettivi aziendali;
- **definisce la struttura operativa aziendale** (risorse umane, materiali, finanziarie, finzioni, mansioni e procedure relative a tutte le aree funzionali in cui si articola l'attività aziendale);
- **esegue la programmazione dell'attività aziendale** conseguente alla definizione degli obiettivi, delle strategie e della struttura operativa prescelti, programmazione consistente nella stesura in termini numerici (valori economici e quantità fisiche di produzione e di vendita) del **piano industriale, dei budget annuali** (bilanci annuali di previsione) e della **pianificazione finanziaria** di breve e m/l periodo;
- **definisce le variabili economico/finanziarie e qualitative** da sottoporre a controllo attraverso un sistema di reporting appositamente costruito a misura della specifica realtà aziendale;
- **controlla i risultati consuntivi della gestione** attraverso gli strumenti sopra descritti, rilevandone gli scostamenti rispetto alle previsioni (cioè rispetto ai dati di programmazione);
- **analizza ed eventualmente revisiona ciclicamente le strategie e la struttura operativa aziendale** ai fini del conseguimento degli obiettivi aziendali;
- **analizza ed eventualmente revisiona ciclicamente** gli obiettivi aziendali alla luce del contesto economico in cui opera l'azienda, con la conseguente necessaria ridefinizione delle strategie e della struttura operativa aziendale.

Questa metodologia di conduzione aziendale **è la corretta metodologia** che la scienza economico aziendale fornisce all'imprenditore per poter svolgere la sua funzione direttiva.

A questo sistema metodologico deve farsi riferimento nel **descrivere e dare contenuto al concetto di "assetto organizzativo"** di cui all'art. 2086 c.2 cc e all'art. 3 del Dlgs. 14/2019.

Peraltro, essendo l'assetto organizzativo il sistema ciclico di procedure sopra descritto, esso ingloba ovviamente anche "l'assetto amministrativo e contabile" in quanto parte integrante e imprescindibile della struttura operativa aziendale e del funzionamento dell'intero processo ciclico del CDG. Alla luce di ciò, le parte del dettato normativo che recita "amministrativo e contabile" risulta essere pleonastico rispetto al concetto di "assetto organizzativo" che lo incorpora.

L'adozione di un sistema di Controllo di Gestione non consente soltanto di far emergere tempestivamente la crisi ma pone in mano alla direzione aziendale tutti gli strumenti utili e necessari per il raggiungimento dello scopo ultimo dell'esistenza dell'impresa, cioè il conseguimenti di utili (differenza positiva tra ricavi e costi) e l'accrescimento del valore dell'azienda nel tempo: **è conseguendo utili che l'imprenditore….EVITA LA CRISI**.

Porto San Giorgio 28/06/2023
Francesco Raccichini

28 giugno 2023 - **All rights reserved - © copyright - Francesco Raccichini**