PILLOLE DI FUTURO – 9

**MA DOVE È FINITA LA RESPONSABILITA’ LIMITATA DELLE SOCIETÀ?**

**Le modifiche alla Legge Fallimentare**

La riforma della vecchia Legge Fallimentare attraverso l’emanazione del Codice della Crisi e dell’Insolvenza ha introdotto importanti modifiche al codice civile che nelle società a base familiare possono in alcuni casi comportare il **venir meno della responsabilità limitata** in capo ai soci operativi e pesanti responsabilità personali in capo agli amministratori.

Il nuovo articolo 2086 del Codice Civile infatti, dispone ora in capo all’imprenditore l’obbligo 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.

**Cosa significa Adeguato Assetto?**

La norma si rivolge a tutti gli imprenditori, dalla ditta individuale alle società di capitali, in base alla natura e dimensione dell’impresa. L’assetto risulta adeguato quando permette la tempestiva rilevazione della **possibile** **insorgenza di uno stato di crisi**, nonché l’attuazione di misure volte al suo superamento.

Non è previsto un modello obbligatorio e specifico per la predisposizione di un assetto adeguato, lasciando libero arbitrio alla valutazione discrezionale da parte degli amministratori.

Vediamo tuttavia di definirlo.

**L’ Assetto Organizzativo**

L’assetto di un’organizzazione è rappresentato dall’insieme di responsabilità, regole e criteri di controllo che servono per “governare” l’azienda. Governare l’azienda significa fare in modo che vada nella direzione giusta, nel rispetto degli obiettivi definiti ottimizzando il più possibile le risorse impegnate.

Da qui potremmo definire come assetto organizzativo adeguato

*“l’insieme delle regole, responsabilità e controlli finalizzati al raggiungimento degli obiettivi”.*

Il requisito di adeguatezza sarà soddisfatto se l’assetto organizzativo è bilanciato con gli obiettivi e questi sono perseguibili.

Definire un adeguato assetto organizzativo significa costruire la “**macchina più adatta al viaggio**” che dobbiamo fare.

Il primo passo consiste nel definire il “viaggio”, ovvero il perché vogliamo fare quelle cose e perché dobbiamo farle in un certo modo. Una volta chiariti gli obiettivi (chi siamo, cosa vendiamo, perché acquistare da noi) è necessario stabilire come facciamo a farlo, la struttura organizzativa, la “macchina”. Il terzo passo è il controllo, il cruscotto necessario per vedere se la direzione che stiamo seguendo è giusta.

Nelle precedenti Pillole di Futuro abbiamo trattato tutto ciò in un’ottica di crescita, ma la valenza di un simile approccio è anche protettiva perché mette l’imprenditore in una posizione più difendibile in caso di dissesto.

**L’Assetto Amministrativo**

L’assetto amministrativo e contabile si ritiene adeguato se permette

*“la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione, la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d’esercizio*” (CNDCEC, Febbraio 2018).

Occorre quindi che la contabilità aziendale sia tenuta in modo completo, aggiornato e senza ritardi.

Il bilancio aziendale è lo strumento base perché è comunque disponibile, in quanto viene già predisposto per ottemperare ad obblighi societari e fiscali, è completo poiché contiene la sintesi di tutte le attività svolte nell’arco di un dato periodo ed è verificato perché i dati di bilancio sono precisi e validati da una meticolosa attività di registrazioni contabili.

Per contro il bilancio ha anche una serie di limiti perché non è di facile comprensione per chi non è specialista, contiene molti dettagli informativi che hanno poca rilevanza sul piano gestionale e di solito arriva in ritardo nelle mani dell’imprenditore.

Da tali limiti nasce la necessità di adottare un adeguato assetto contabile, cioè processi che permettano di ricavare e utilizzare le informazioni dal bilancio che si concretizza nell’adozione di un **Cruscotto di Controllo aziendale** in grado di fornire in poche pagine una sintesi adeguata a verificare l’andamento prospettico. Più avanti ne daremo un esempio.

**L’Assetto Contabile**

Elemento centrale nella valutazione degli assetti aziendali consiste nell’implementazione di un sistema di pianificazione e controllo che permetta all’azienda di individuare preventivamente i rischi ai quali è esposta e la loro conseguente mitigazione o eliminazione.

L’idea è quella di non farsi trascinare dalla corrente, ma di governare la rotta anche quando possibili avversità lo rendono difficile. Un fallimento, negli affari o nella vita, è il più delle volte il risultato di tante cause diverse che per vari motivi rendono difficile mantenere saldo il timone in mano.

Avere ben chiari quali sono i Fattori Critici di Successo della nostra impresa, conoscere, attraverso la predisposizione di una Mappa Strategica, le relazioni causa effetto che legano fra loro i risultati economico-finanziari, le relazioni commerciali, i processi aziendali e il nostro know-how è fondamentale.

Sistemi di pianificazione e controllo efficaci sono in grado di individuare i segnali di squilibrio e di attivare tempestivamente le opportune azioni correttive ed eventualmente gli strumenti e le procedure di allerta previste dal Codice della Crisi e dell’Insolvenza, al fine di evitare situazioni di crisi e di preservare la continuità aziendale.

Pianificazione e controllo di gestione sono, dunque, gli strumenti operativi utili ad evitare la crisi d’impresa.

**Perché adeguarsi?**

Adeguarsi ai principi imposti dal Codice della Crisi è innanzitutto necessario per il bene e lo sviluppo dell’impresa, ma rispettare la norma è anche l’unica soluzione che consente a imprenditori e amministratori di società di evitare (o attenuare) responsabilità personali.

Si ricorda che dal mese di marzo 2019 l’art. 2476 del Codice Civile ha aggiunto alle tradizionali forme di responsabilità degli amministratori di S.r.l., la **responsabilità verso i creditori sociali per l’inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell’integrità del patrimonio sociale**. L’azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti. La norma è applicabile anche nei confronti dei soci operativi consenzienti, fatto questo che ricorre di frequente nelle piccole s.r.l. a base familiare, dove tutti sanno tutto.

L’amministratore ed i soci operativi di una S.r.l. **rischiano quindi il proprio intero patrimonio personale** se non sono stati tutti gli strumenti necessari.

E non è il caso di farsi trarre in inganno dalla “buona salute” dell’impresa.

Le aziende sane non sono immuni da rischi, soprattutto in un contesto sempre più mutevole ed incerto come quello che sta caratterizzando gli ultimi anni. In una recente sentenza del 2022 il tribunale ha stabilito infatti che la violazione del dovere di predisporre adeguati assetti organizzativi è più grave quando la società non si trova in crisi, perché è proprio in questa fase che l’impresa ha le risorse anche economiche necessarie per predisporre con efficacia le opportune misure organizzative, contabili e amministrative.

Un ulteriore incentivo all’adozione di strumenti di pianificazione e controllo adeguati viene dal fatto che dal mese di giugno del 2021 sono entrate in vigore le nuove linee guida per la concessione di prestiti redatte dall’European Banking Autority con le quali si raccomanda alle banche in sede di analisi del rischio di credito di “valutare la capacità attuale e futura del cliente”.

L’Autorità Bancaria Europea inoltre specifica che tutti gli enti bancari dei paesi europei devono decidere sulla base di una stima realistica e sostenibile del reddito e del flusso di cassa futuro del cliente indicando i “piani aziendali supportati da proiezioni finanziarie” fra le informazioni prioritarie per le analisi del merito creditizio e relegando le garanzie reali a semplice “via d’uscita dell’ente in caso di default o di deterioramento significativo del profilo di rischio e non la fonte primaria di rimborso”.

Tenendo conto sia delle opportunità di sostegno alla crescita descritte nelle precedenti Pillole di Futuro che dei rischi rappresentati dalla mancata osservanza delle nuove norme del Codice della Crisi la nostra raccomandazione è pertanto quella di istituire un assetto organizzativo, contabile e amministrativo adeguato con lo scopo di verificare l’esistenza di indizi di crisi e le prospettive di continuità aziendale.

Per poterVi assistere al meglio in questa verifica il nostro network mette a disposizione una consulenza specifica con il supporto di un software realizzato *ad hoc* denominato Cruscotto di Controllo in grado di misurare la salute e la continuità aziendale nel pieno rispetto delle prescrizioni dell’art 2086 c.c.

Il Cruscotto consente senza grandi sforzi organizzativi di valutare l’adeguatezza della strategia aziendale e garantire il monitoraggio degli assetti secondo quattro diverse prospettive:

* Prospettiva Economico-Finanziaria
* Prospettiva della Clientela
* Prospettiva dei Processi Aziendali
* Prospettiva dell’Apprendimento e Crescita (il “know how” diffuso in azienda)

Per vostra opportuna conoscenza, segnaliamo che i costi per l’introduzione in azienda di strumenti come il Cruscotto di Controllo possono essere coperti da voucher e contributi a fondo perduto assegnati da diverse Camere di Commercio oppure dalle normative per la Formazione Finanziata.

Per meglio comprendere la valenza dello strumento, facciamo seguire un esempio di Cruscotto riferito ad un’azienda del settore manifatturiero meccanico.

Restiamo naturalmente a disposizione ai recapiti sotto indicati per analizzare casi specifici.



**Report del Cruscotto di Controllo**

Misurazione della permanenza in azienda della Continuità Aziendale

ex Art. 2086 2` Comma Codice Civile

Cliente: Test A

Periodo di riferimento: 7-2023

Tipologia del cruscotto: generico – produzione macchinari industriali

Stato di salute generale dell`azienda

59%

**La tua azienda presenta delle criticità!**

**Limiti di cui ai seguenti articoli: 2086 II c. C.C., art. 3 III c, art. 25 octies D. Lgs. 14/2019 a rischio!**

**La tua azienda è al limite per l’obbligo dell’allertamento**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Area finanziaria e economica | Critico 51% |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Campo** | **Valore** |
|  Reddito operativo (dato riportato a 12 mesi) | 58.971,43 |
|  Ricavi (dato riportato a 12 mesi) | 2.400.000,00 |
|  Capitale investito annuo | 2.225.000,00 |
|  **ROS** | **2%** |
|  **TOCI** | **1,08** |
|  **ROI index** (giudizio sul livello di ROI in una scala da 0% a 100%) | **19%** |

La tua azienda produce un reddito operativo complessivo troppo basso rispetto al capitale investito ed è in una grave situazione di crisi economica. Il Toci è positivo ma largamente insufficiente a compensare il bassissimo livello di ROS. Questo determina un reddito operativo complessivo troppo basso, devi migliorare la marginalità delle vendite, aumentando i prezzi o diminuendo i costi e contemporaneamente aumentare il loro volume.

|  |  |
| --- | --- |
| **Campo** | **Valore** |
|  Totale immobilizzazioni | 104.000,00 |
|  Crediti incagliati o oltre 12 mesi  | 5.600,00 |
|  Magazzino invendibile | 0,00 |
|  Debiti verso terzi oltre 12 mesi  | 731.000,00 |
|  Capitale proprio | 240.000,00 |
|  **INDICE DI SOLIDITÀ FINANZIARIA** | **100%** |

Le tue attività a breve termine coprono i debiti a breve termine!

**Stato Patrimoniale Condensato**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Immobilizzazioni:109.600,00€ |  | Fonti a lungo:971.000,00€ |  | Capitale Circolante: 861.400,00€ |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| DSCR Previsionale Index | Bene: 100% |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Campo** | **Valore** |
|  Ammortamenti annuali | 39.625,00 |
|  Quota capitale + interessi rate in scadenza nei prossimi 6 mesi | 43.464,00 |
|  Imposte annuali | 2.600,00 |
|  **DSCR Previsionale** | **2,21** |

Nei prossimi sei mesi l`azienda non avrà tensioni di liquidità. Continua a monitorare che il CCN e la tua redditività restino su questi livelli!

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Z-Score Index  | Critico: 38% |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Campo** | **Valore** |
|  Oneri finanziari | 9.300,00 |
|  **Z-SCORE INDEX VALUE** | **1,50** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Area clienti | Critico 64% |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Campo** | **Valore** |
|  **SODDISFAZIONE DEL CLIENTE** | **85%** |

Il tuo parco clienti è soddisfatto della tua azienda, continua così!

|  |  |
| --- | --- |
| **Campo** | **Valore** |
|  Numero clienti nuovi | 15,00 |
|  Numero clienti totale | 200,00 |
|  **AUMENTO E FIDELIZZAZIONE PARCO CLIENTI** | **20%** |

La tua azienda ha un numero troppo elevato di nuovi clienti rispetto a quelli fidelizzati, cerca di capire perché i tuoi clienti ti abbandonano e fai in modo di limitare questa pericolosa tendenza!

|  |  |
| --- | --- |
| **Campo** | **Valore** |
|  Numero referenze ricevute nel mese | 4,00 |
|  Obiettivo numero referenze | 5,00 |
|  **LEVE DELLA VENDITA** | **80%** |

Le tue azioni per vendere sono in linea con le aspettative, continua così!

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Area processi | Critico 54% |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Campo** | **Valore** |
|  Spese per utenze | 36.000,00 |
|  Locazioni | 27.000,00 |
|  Interessi passivi | 17.000,00 |
|  Imposte | 2.600,00 |
|  Ammortamenti annuali | 39.625,00 |
|  Spese per professionisti | 55.000,00 |
|  Altri costi indiretti | 228.000,00 |
|  Numero dipendenti | 23,00 |
|  Numero giorni lavorativi in un anno | 300,00 |
|  Costo annuo di un dipendente | 26.000,00 |
|  Margine di contribuzione mensile | 74.286,00 |
|  **COSTO GIORNALIERO AZIENDALE ATTUALE CON IL BUDGET DINAMICO A 12 MESI** | **3.344,08 €** |
|  **PERDITA DI PERIODO** | **9.316,08 €** |

Il tuo margine di contribuzione non copre i costi indiretti mensili! Hai troppi dipendenti per la tua azienda.

|  |  |
| --- | --- |
| **Campo** | **Valore** |
|  **MARGINE DI CONTRIBUZIONE PER ADDETTO** | **60%** |

La tua redditività è negativa ed inefficiente le possibili soluzioni che puoi attuare sono:- a parità di margine di contribuzione, diminuire il numero di collaboratori fino a renderlo compatibile con il margine di contribuzione; - a parità di numero di collaboratori, aumentare il margine di contribuzione.



|  |  |
| --- | --- |
| **Campo** | **Valore** |
|  Ricavi insoluti ultimo mese | 0,00 |
|  Ricavi totali ultimo mese | 200.000,00 |
|  **QUALITÀ RISCOSSIONI** | **100%** |

La percentuale di insoluti è nella norma. L'amministrazione della tua azienda sta lavorando bene. Si deve continuare a prestare la massima attenzione nella selezione dei clienti, nella contrattualizzazione degli accordi e nella comunicazione con i clienti durante i processi di vendita e fatturazione

|  |  |
| --- | --- |
| **Campo** | **Valore** |
|  N° consegne totali | 500,00 |
|  N° consegne non puntuali | 150,00 |
|  N° consegne non conformi | 2,00 |
|  **INDICE DI AFFIDABILITÀ AREA APPROVVIGIONAMENTO** | **55%** |

Il processo di approvvigionamento non è pienamente efficiente. La qualità dei tuoi fornitori potrebbe non consentirti di rispettare gli impegni con i tuoi clienti e potrebbe limitare la qualità dei tuoi ricavi. Il parco fornitori potrebbe aver bisogno di un rinnovamento.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Area formazione e innovazione | Critico 63% |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **Campo** | **Valore** |
|  Numero consigli ricevuti dai collaboratori nell'ultimo mese | 10,00 |
|  **CLIMA AZIENDALE - IL CUORE IN AZIENDA** | **43%** |

I tuoi collaboratori sono poco interessati alle vicende aziendali. La cosa potrebbe essere grave perché indica un clima aziendale non positivo. Si ricorda che senza clima aziendale l'azienda è a rischio chiusura. Occorre intervenire subito per creare maggiore coinvolgimento.

|  |  |
| --- | --- |
| **Campo** | **Valore** |
|  Ricavi derivanti da vendite nuovi prodotti nell`ultimo mese | 30.000,00 |
|  **INNOVAZIONE STRATEGICA** | **50%** |

I ricavi provenienti da innovazioni introdotte recentemente in azienda o da nuovi prodotti sono insufficienti. Devi dedicare più tempo e più risorse per innovare servizi, prodotti, processi e strategie di marketing.'

|  |  |
| --- | --- |
| **Campo** | **Valore** |
|  Ore di formazione del titolare nell`ultimo mese | 10,00 |
|  Ore di formazione dei collaboratori nell`ultimo mese | 100,00 |
|  **FORMAZIONE** | **93%** |

Il numero di ore dedicate alla formazione è soddisfacente. Continua così!