

ADEGUATI ASSETTI E CRISI DI IMPRESA AI TEMPI DEL COVID-19

La Riforma della Crisi d'impresa, introdotta dal D.Lgs 14/2019 (cd "Codice della Crisi d'Impresa) e da ultimo modificata a mezzo del D.Lgs 147 del 26 Ottobre 2020 (c.d. "Decreto Correttivo"), rappresenta una vera e propria **rivoluzione culturale**, che coinvolge tutti gli attori a vario titolo inseriti nel "sistema impresa": l'imprenditore, i suoi consulenti e gli organi di controllo.

Il CCI attribuisce rilevanza normativa all'approccio del c.d. **risk-based thinking**, da intendersi quale attitudine dell'imprenditore a sviluppare un approccio gestionale integrato volto a individuare, monitorare e gestire i rischi aziendali, ridurre la probabilità di accadimento e mitigarne l'impatto. In questo senso, il principale focus del CCI è l'emersione anticipata della crisi, definita come *"lo stato di squilibrio economico-finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate"*.

Si evidenzia che, in ragione dell'emergenza economico-sanitaria correlata al COVID-19, il DL 23/2020 (c.d. "Decreto Liquidità"), all'art. 5, ha **differito** (con alcune **eccezioni**) l'entrata in vigore del CCI al **1° Settembre 2021**. In particolare, è stata rinviata a tale data, tra l'altro, l'efficacia delle norme in tema di **allerta** e **early warning**, mentre **risultano attualmente vigenti le modifiche apportate dal CCI al Codice Civile in tema di adeguati assetti**.

Si è altresì osservato, in dottrina, che l'emergenza Coronavirus rischia di **compromettere** l'efficacia del sistema di allerta introdotto dal CCI, in considerazione del fatto che gli indicatori previsti dal Codice della Crisi per l'attivazione dei meccanismi di allerta potrebbero risultare **eccessivamente penalizzanti** in uno scenario post-pandemico. Per questo è stato da più parti auspicato un nuovo intervento legislativo che miri ad aggiornare i contenuti della Riforma rendendoli **adeguati ad una fase economico-finanziaria emergenziale** senza precedenti, al fine di evitare che la **"crisi d'impresa"** venga gestita – con effetti controproducenti – attraverso norme pensate per periodi di "normalità".

GLI ADEGUATI ASSETTI

Il CCI, nel modificare l'art. 2086 del Codice Civile, rafforza, l'obbligo per l'imprenditore (grande o piccolo che sia) 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**. Con la nuova formulazione dell'art. 2086 C.C., il Legislatore della Riforma di fatto esplicita il concetto, già presente nel nostro ordinamento e ben radicato nella *best practice*, secondo cui la gestione aziendale deve mirare a garantire e a preservare la continuità aziendale attraverso la predisposizione ed implementazione di adeguati assetti. Il mantenimento ed il costante monitoraggio del presupposto del *going concern*, ovvero della prospettiva di continuazione dell'attività, costituisce pertanto uno dei punti cardine cui si deve ispirare ogni modello imprenditoriale. Per altro verso, la norma implica che l'adeguatezza degli assetti (ovvero della struttura, dei presidi e dei processi aziendali) non possa prescindere dalla capacità degli stessi di garantire il rispetto del principio di continuità nella gestione, verificandone il costante mantenimento.

La riforma della crisi d'impresa pone, quindi, in risalto la necessità di adottare un approccio **forward looking** che consenta di prevedere, con adeguato anticipo e ragionevole approssimazione, l'evoluzione del business aziendale e contestualmente di monitorarne con continuità l'andamento, al fine di scongiurare l'emersione di situazioni di crisi, ovvero, quantomeno, di rilevarne con tempestività la manifestazione. Al fine di raggiungere tale obiettivo, è raccomandabile che l'impresa sviluppi uno specifico **compliance program**, dotandosi di taluni presidi operativi, integrati nel proprio sistema organizzativo, che, in ragione del principio di proporzionalità ed efficienza nella gestione, devono risultare adeguati alla natura e dimensioni della specifica realtà. In questo senso, le indicazioni della Riforma non dovrebbero essere lette come l'ennesimo appesantimento burocratico, ma, piuttosto, come un'opportunità di crescita (per l'impresa) e di maggior consapevolezza (per l'imprenditore).

In tale contesto, ciascuna impresa è chiamata ad adottare o implementare (se presenti) adeguati strumenti di **pianificazione e controllo**, secondo un approccio il più possibile *tailor made*, e a curarne il continuativo ed efficace funzionamento nell'ambito della propria struttura aziendale.

Nel definire le caratteristiche e la portata del sistema di pianificazione e controllo, l'impresa dovrà, tra l'altro, tenere in debita considerazione le indicazioni normative previste dal CCI. È essenziale, infatti, oltre che per ragioni di efficiente gestione, anche per garantire il rispetto del livello

minimo di compliance, che gli strumenti prescelti consentano, quantomeno, di:

- monitorare costantemente, anche in via prospettica, la sussistenza del presupposto della **continuità aziendale**, ovvero l'attitudine dell'impresa di continuare a svolgere la propria attività nel prevedibile futuro, in un orizzonte quantomeno semestrale;
- valutare l'**equilibrio finanziario** nel breve e medio periodo, analizzando in particolare la congruità prospettica dei flussi di cassa disponibili a servizio del debito;
- predisporre la reportistica necessaria per la definizione e l'analisi dei c.d. "**indicatori dell'allerta**";
- consentire un'adeguata **risposta ai segnali di crisi**, tanto in ottica di *crisis prevention*, quanto in ottica di *early warning* per l'attivazione tempestiva delle opportune misure correttive, nonché di eventuali interventi di risanamento e composizione.

A tale riguardo, la progettazione e l'impianto di un sistema di pianificazione e controllo in linea con le indicazioni della riforma e con i principi di corretta gestione può prevedere l'implementazione di alcuni strumenti (nel loro insieme, ed in estrema sintesi, definiti anche "Piano d'impresa"), comunemente adottati dalla *best practice*, quali a titolo esemplificativo:

- sistemi di *budgeting e reporting* di natura economica, patrimoniale e, in particolar modo, finanziaria;
- strumenti per la rilevazione ed il monitoraggio di indicatori industriali di performance;
- strumenti per il monitoraggio e presidio di variabili esogene, macroeconomiche e di mercato.

DIPARTIMENTO RISK GOVERNANCE & COMPLIANCE

Per tutte le informazioni sulle attività e sul Team di lavoro
del Dipartimento:

<https://www.vptl.it/compliance/>