

# Il paracadute degli adeguati assetti

## Le strategie

### Non basta il controllo basato solo su analisi di bilancio e scostamento del budget

Riguardo alla crisi d'impresa siamo entrati in una nuova era e si impone un cambio di passo nella gestione aziendale da parte degli imprenditori e nei contenuti dei servizi offerti da parte dei consulenti e collaboratori dell'azienda. Per tutti sarà necessario mettere al centro del proprio operato la valutazione e il controllo degli equilibri economico finanziari dell'impresa, non soltanto per assolvere un preciso obbligo di legge, ma soprattutto per preservare la continuità aziendale.

Appare chiaro a tutti come non si possa mai più prescindere da una corretta e sana gestione

aziendale e questo, in primis, comporta il regolare assolvimento degli obblighi di carattere fiscale. Fino alla fine degli anni Novanta il mancato pagamento dell'Iva, ad esempio, era qualcosa di assolutamente non contemplato nella normale prassi gestoria. Ciò che è cambiato è la complessità dell'ambiente in cui operano le imprese, cosa che obbliga a una crescita esponenziale della cosiddetta "cultura aziendale".

Laddove non sono giunti ancora molti imprenditori è giunto il legislatore il quale, con l'articolo 2086, secondo comma, del Codice civile, dota l'impresa, attraverso adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, di un sistema di allerta in grado di intercettare possibili indizi di crisi.

In aggiunta a ciò il nuovo comma 3) lettera c) dell'articolo 3 del Dlgs 14/2019 fornisce anche lo standard che dal 15 luglio definirà cosa si intende per adeguati assetti, vale a dire il fatto di dispor-

re di tutte le informazioni necessarie a rispondere alle 61 domande alla check list di cui al decreto del ministero della Giustizia 28 settembre 2021. Viene introdotto l'obbligo, ad esempio, di disporre di un piano strategico nel quale siano contemplate l'analisi di scenario, la Swot analysis, la mappa strategica ed un certo numero di Kpi di controllo.

Per brevità citiamo solo due fra le domande più significative e precisamente la domanda 1.3: «L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?», seguita dalla domanda 1.4: «L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (Kpi) che consentano valutazioni rapide ed in continuo?».

Come si vede la norma va ben oltre il cosiddetto controllo "backward looking" basato principalmente sull'analisi del bilancio e dall'analisi degli scosta-

menti dal budget. Viene introdotto dal legislatore come obbligatorio un approccio "forward looking" di tipo qualitativo quasi a voler suggerire l'adozione di strumenti come la balanced scorecard, tecnica di management diffusissima nel mondo ma pressoché sconosciuta in Italia.

In ogni caso il legislatore ha fatto le proprie scelte in modo molto netto e chiaro. I professionisti ed i consulenti che a vario titolo sono chiamati a dotarsi di strumenti di analisi capaci di supportare le loro scelte e a collaborare con le aziende, compresi sindaci e revisori, saranno tenuti non solo ad adeguarsi, ma anche ad arricchire il proprio bagaglio di conoscenze, passando dall'essere solo semplici fiscalisti a riappropriarsi, allo stesso tempo, della "cultura d'impresa" tornando così a essere giuristi ed economisti d'impresa.

—S.Br.

© RIPRODUZIONE RISERVATA