

PROF. ALBERTO TRON

INCARICATO DI FINANZA AZIENDALE PRESSO L'UNIVERSITÀ BOCCONI DI MILANO
INCARICATO DI REVISIONE CONTABILE PRESSO L'UNIVERSITÀ DI PISA
DOTTORE COMMERCIALISTA - REVISORE LEGALE – PUBBLICISTA



IL PIANO DI RISANAMENTO E GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI NEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA: UNA PROSPETTIVA AZIENDALISTICA

PROF. ALBERTO TRON

INTERVENTO AL

CONVEGNO APRI SU

«IL NUOVO CODICE DELLA CRISI: QUALI PROSPETTIVE?»

FERRARA, 5 NOVEMBRE 2019

Gli AAO ed il MOGC disciplinato dal DLgs 231/01 e la SOX

Negli anni si è notata una minore efficacia della normativa nazionale rispetto a quella statunitense in relazione alla normativa introdotta, rispettivamente, dal DLgs 231/01 e dalla SOX



La differenza di fondo deriva dal fatto che le **imprese nazionali** sono per la stragrande maggioranza (92%) ancorate in senso stretto alla figura del *dominus* che tendenzialmente è anche al governo dell'azienda mentre negli USA si osserva una situazione di tendenziale separazione tra l'assetto manageriale e quello societario/proprietario.

La naturale conseguenza è l'approccio diverso in caso di criticità aziendali in termini di autodiagnosi, riconoscimento degli errori, trasparenza delle informazioni, ecc.

Il novellato articolo 2086 cod civ.: qualche breve nota

Il novellato art. 2086 cod. civ. richiede dei presidi volti a governare, anticipare l'eventuale crisi dell'impresa ed il nuovo CCI impone agli organi di controllo (ciascuno per la propria area di competenza) alcuni obblighi marcati quali:

- Vigilare affinché l'organo amministrativo valuti costantemente
 - (a) l'adeguatezza dell'assetto organizzativo ed amministrativo – contabile,
 - (b) l'equilibrio finanziario ed
 - (c) il prevedibile andamento della gestione

 **Il governo dell'impresa si poggia su questi tre elementi con un ottica prospettica (forward looking) e non consuntiva (backward looking)**

Il novellato articolo 2086 cod civ.

Anche i principi contabili nazionali (nella continua opera di convergenza con quelli internazionali) hanno introdotto l'**OIC 9** (*Svalutazioni per perdite durevoli di valore delle immobilizzazioni materiali ed immateriali*) e l'**OIC 11** (*Finalità e postulati di bilancio*) che individuano nei piani prospettici la base per la valutazione del mantenimento di alcune poste di bilancio ovvero la sussistenza della validità del presupposto della continuità aziendale.

L'azienda si deve dotare di una pianificazione strategica ed operativa almeno di breve termine

La redazione di un piano di sviluppo deve avere delle regole, dei pilastri che possono essere declinati diversamente a seconda della dimensione della azienda (grande/media/piccola) che sono fondamentalmente quattro.

Regole/pilastri per la redazione di un piano di sviluppo

1. **Pilastro organizzativo:** bisogna comprendere bene chi fissa le linee guida strategiche, chi individua le azioni operative per porre in essere le strategie, chi ne stima gli effetti (l'ideale sarebbe che a svolgere questo delicato incarico fosse qualcuno diverso dall'imprenditore), chi ne monitora l'andamento

2. **Pilastro delle regole per la costruzione del dato prospettico** (*assumptions – ISAE 3400*). Sarà importante verificare quale approccio viene adottato per la costruzione del piano (*top – down ovvero bottom – up*) in modo da poter valutare/validare le assunzioni di base contenute. In questa fase la verifica della “*compliance*” dell'organizzazione rispetto agli obiettivi “*target*” è cruciale (soprattutto in ottica di verifica se servono nuovi innesti in termini di competenze e capacità rispetto al nuovo business model eventualmente predisposto). Bisogna valutare fino a che punto l'obiettivo strategico fissato dal *dominus* sia raggiungibile dall'azienda

Regole/pilastri per la redazione di un piano di sviluppo

3. **Pilastro del «data quality»**, ossia la riconciliazione del dato di piano con il dato contabile/consuntivo. Se manca questa fase mancherà una sinergia tra piano e «*actual*» (realtà fattuale andamentale)

4. **Pilastro del monitoraggio**. Le *milestone*, gli obiettivi che devono essere raggiunti rispetto a ciò che si è realizzato è fondamentale per dare corso immediatamente ad azioni correttive (*recovery plan*) prima che si raggiunga la «*alert zone*» che precede la «rottura» del piano di sviluppo dell'azienda

Sotto questo profilo pare evidente che il legislatore ponga in capo all'organo di controllo questo tipo di attività – con particolare enfasi in quella relativa all'adeguato monitoraggio.

A wooden lifeguard chair stands on a sandy beach, facing the ocean. The sky is filled with dark, heavy clouds, with a sliver of blue and white clouds visible near the horizon. The water is a deep blue, and the sand is light-colored.

The world is moving fast and
Chaos is the new normality.

Complexity is now the daily environment of action.