

Un documento messo a punto dai commercialisti per valutare lo stato di salute dell'azienda

Check list anti crisi d'impresa

Assetti organizzativi ai raggi X per prevenire l'emersione

DI ERMANDO BOZZA

Cinque check list a disposizione dei professionisti per valutare l'adeguatezza degli assetti organizzativi dell'impresa, al fine della preventiva emersione della crisi e della perdita di continuità aziendale. Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e la Fondazione nazionale dei commercialisti hanno pubblicato ieri il documento "Assetti Organizzativi, amministrativi e contabili: Check-list operative" nel quale hanno incluso cinque checklist riguardanti la valutazione del modello di business, del modello gestionale e dell'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Obiettivo: contribuire a colmare il gap operativo di norme che sono, per loro natura, necessariamente astratte. Le checklist proposte non sono esaustive ma offrono spunti operativi per valutare lo "stato di salute" di assetti organizzativi che devono intercettare tempestivamente segnali di probabile crisi o insolvenza e mettere in grado l'imprenditore di dare idonee risposte "senza indugio".

La valutazione del modello di business. La prima checklist proposta è tesa a valutare se esista un valido modello di business aziendale e se lo stesso sia concretamente condiviso all'interno dell'organizzazione aziendale. Si chiede, ad esempio, se l'impresa abbia definito la propria "Vision" e la propria "Mission" e

se ne è stata data appropriata formalizzazione. Avere chiara la strategia e di come si è posizionati nel mercato e nell'ambiente esterno è un pilastro fondamentale per qualsiasi azienda, in quanto, consente di avere una visione "lunga" circa l'individuazione di potenziali rischi.

La valutazione del modello gestionale. La seconda checklist ha l'obiettivo di valutare se l'attività dell'impresa sia effettivamente realizzata. Spazio, quindi, alle indagini sui sistemi IT che, seppur con diverso grado di complessità, riguardano anche le aziende di minori dimensioni. Rilevanti flussi informativi e procedure di controllo interno sono, infatti, ormai gestiti in modo automatizzato anche nelle imprese più piccole.

La valutazione degli adeguati assetti organizzativi. Con la checklist sugli adeguati assetti organizzativi si entra nel vivo dell'analisi, in quanto, si occupa delle direttive e procedure che devono generare gli output previsti dall'art. 3 del Codice della crisi (Dlgs 14/2019). Si chiede se l'impresa è dotata di un organigramma e di un mansionario; quali siano le procedure di selezione e gestione del personale; se esistano procedure operative formalizzate (es. ciclo attivo e ciclo passivo); se è presente un modello di organizzazione, gestione e controllo 231; se nel sistema di gestione dei rischi si tenga conto anche dei fattori ESG, ecc.

La valutazione degli adeguati assetti amministrativi. La quarta checklist va utilizzata per comprendere "l'approccio al decision making in un'ottica di pianificazione, programmazione e controllo". In altri termini, bisogna comprendere quale sia la governance societaria, le funzioni fondamentali che si occupano di compliance, quali siano le parti correlate, se esiste un piano industriale e collegati piani operativi, ecc.

La valutazione degli adeguati assetti contabili. Ultima, ma non ultima per importanza, è la checklist di verifica degli assetti contabili che per essere definiti "adeguati" devono consentire analisi ex ante e successivo monitoraggio periodico degli equilibri aziendali.

In quest'ottica risulta fondamentale per l'impresa dotarsi di strumenti di budgeting e reporting che:

a) mostrino le capacità di far fronte alle obbligazioni, con i flussi di cassa prodotti, in un arco temporale futuro di 12 mesi;

b) producano indici finanziari e non che consentano di cogliere per tempo eventuali squilibri economici, patrimoniale e finanziari.

Particolare attenzione va posta ai casi in cui la contabilità è esternalizzata presso terzi, dove occorre valutare se esistono direttive e procedure specifiche che disciplinano i rapporti tra impresa e fornitore di servizi.

© Riproduzione riservata

ARTICOLO NON CEDIBILE AD ALTRI AD USO ESCLUSIVO DEL CLIENTE CHE LO RICEVE - L.1721 - T.1746

