

## **GLI STRUMENTI AZIENDALI PER IL MONITORAGGIO DELLA CONTINUITA' AZIENDALE**

di Federico Diomeda, Dottore Commercialista in Genova

### **Abstract**

E' ormai chiaro che nessuna impresa può rischiare di sottovalutare il bisogno di organizzarsi in modo da misurare con efficacia e tempestività le proprie performance e quindi essere in grado di rilevare non solo il grado di successo ma anche il grado di insuccesso: il successo, infatti, non deve essere effimero e l'insuccesso non deve essere duraturo e quindi sintomo di peggioramento strutturale e potenzialmente irreversibile.

Come noto a breve nel Codice Civile sarà introdotto un obbligo generalizzato per tutti gli imprenditori con la introduzione del secondo comma dell'articolo 2086 che così recita: " L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere 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, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale".

L'impresa ed il rischio di impresa sono connaturati. Non esiste la prima senza il secondo. L'imprenditore deve sapersi organizzare per gestire il normale ed inevitabile avvicendamento fra successo ed insuccesso, tale essendo in buona sostanza la continuità aziendale: essa non è una serie infinita di successi ma la capacità dell'impresa di rimanere attiva riducendo al minimo gli effetti dei periodi di insuccesso.

Esistono azioni e strumenti che aiutano l'imprenditore nella autodiagnosi. Essi possono idealmente essere concentrati in un "ufficio continuità aziendale" ovvero il presidio dell'adeguato assetto organizzativo amministrativo e contabile.

Con questo breve contributo cercherò di descrivere gli strumenti che l'azienda può utilizzare per un adeguato processo di autodiagnosi.

### **Adeguato assetto organizzativo**

Anche l'organizzazione aziendale è un postulato di impresa così come la continuità.

Non esiste definizione di «idoneo assetto organizzativo».

L'articolo 2403 C.C. stabilisce che il Collegio Sindacale vigila sulla adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.

#### Norme di comportamento del Collegio Sindacale - 3.4

“Per assetto organizzativo si intende il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità.

Un assetto organizzativo è adeguato se presenta una struttura compatibile alle dimensioni della Società, nonché alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale.”

#### Norme di comportamento del Collegio Sindacale - 3.6

“Il sistema amministrativo-contabile può definirsi come l'insieme delle direttive, procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa.”

Esiste quindi un diretto collegamento fra come l'impresa organizza internamente i propri processi e la capacità di terzi di misurarne l'adeguatezza.

Ciò implica che il primo soggetto deputato a riconoscere l'adeguatezza dell'assetto organizzativo è l'imprenditore stesso che ha, fra l'altro, tutto l'interesse a prevenire censure da parte degli organi di controllo.

Si pensi anche all'obbligo del revisore di esprimersi sul presupposto della continuità aziendale per la redazione del bilancio. Il principio ISA 570 descrive le attività da compiersi a tale scopo e contiene il richiamo alla valutazione da parte del revisore di quanto preparato dalla direzione aziendale per la dimostrazione della esistenza del presupposto stesso.<sup>1</sup>

Se quindi è corretto definire la autodiagnosi della continuità aziendale come l'insieme degli elementi che misurano il grado di successo dell'impresa e la sua capacità di limitare al massimo gli elementi di insuccesso, anche in tal caso l'adeguato assetto organizzativo è una parte rilevante del processo di valutazione.

---

<sup>1</sup> Responsabilità della valutazione

La valutazione della capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento effettuata dalla direzione comporta una valutazione, in un dato momento, sull'esito futuro di eventi o circostanze per loro natura incerti

Responsabilità del revisore.

La responsabilità del revisore è quella di acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati sull'appropriato utilizzo da parte della direzione del presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio e di concludere se vi sia una incertezza significativa riguardo alla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento. Tale responsabilità sussiste anche se il quadro normativo sull'informazione finanziaria utilizzato nella redazione del bilancio non prevede esplicitamente che la direzione effettui una specifica valutazione della capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento.

## **Elementi dell'adeguato assetto organizzativo.**

Proprio prendendo spunto dalle norme di comportamento del Collegio Sindacale si può facilmente desumere che l'assetto organizzativo è un insieme di funzioni e processi, quindi di persone e strumenti che armonicamente debbono condurre l'attività aziendale.

Il primo elemento quindi di cui si deve occupare l'ufficio continuità aziendale è l'esistenza di funzioni, procedure e processi chiaramente identificati e misurati con allocazione di responsabilità precise e di dotazione di strumenti di lavoro e controllo (possibilmente informatici).

E' opportuno stressare il fatto che quando si parla di organizzazione aziendale non ci si riferisce unicamente alle funzioni produttive e commerciali ma anche a quelle amministrative che debbono essere necessariamente coordinate.

In una azienda manifatturiera, ad esempio, debbono esistere:

- Funzioni e procedure per la produzione
- Funzioni e procedure per il magazzino materie prime
- Funzioni e procedure per il magazzino prodotti finiti
- Funzioni e procedure per la logistica
- Funzioni e procedure per l'attività commerciale in acquisto ed in vendita
- Funzioni e procedure di gestione del personale produttivo
- Funzioni e procedure di gestione del personale improduttivo
- Funzioni e procedure per l'amministrazione di back office (produzione e commerciale)
- Funzioni e procedure per contabilità generale, analitica e finanza aziendale
- Funzioni e procedure di direzione pura

Funzioni e procedure consistono in "persone -obiettivi - strumenti" descritti in mansionari e coordinati con processi interfunzionali che aiutino ciascuna fase a rendere il miglior risultato verso l'interno dell'azienda e verso l'esterno (cliente - mercato). Per raggiungere tali risultati è inevitabile l'uso di idonei strumenti informatici (ERP) e la responsabilizzazione del personale in modo che ciascuna parte del processo trasversale ragioni nell'ottica "cliente - fornitore". Il "process owner" ha il compito di monitorare l'efficienza dei processi in modo da tempestivamente rilevare colli di bottiglia e agire con idonei correttivi.

La formalizzazione dell'organizzazione aziendale in funzioni, procedure e processi consente alla direzione aziendale di saggiamente allocare i profili professionali corrispondenti alle mansioni richieste ed obbliga al monitoraggio del rispetto delle mansioni consentendo quindi anche la riallocazione di risorse o il loro aggiornamento e sostituzione ogni qualvolta la funzione o il processo lo richieda. Tale organizzazione facilita anche la crescita interna, la motivazione del personale e la collaborazione della intera struttura al raggiungimento degli scopi, ponendo quindi le basi affinché il risultato aziendale sia in ogni caso basato su una piattaforma di efficienza che chiama efficienza e produce efficienza.

Naturalmente la sola buona organizzazione interna, da sola, non garantisce il successo.

## La misurazione delle performance aziendali.

Poiché siamo tutti d'accordo che l'impresa è orientata al profitto (etico e sostenibile) ed il profitto è creazione di ricchezza che circola nel sistema economico ed infine che la circolazione della ricchezza avviene attraverso la circolazione della moneta, le performance aziendali, in ultima analisi, non possono che tradursi in flussi di cassa.

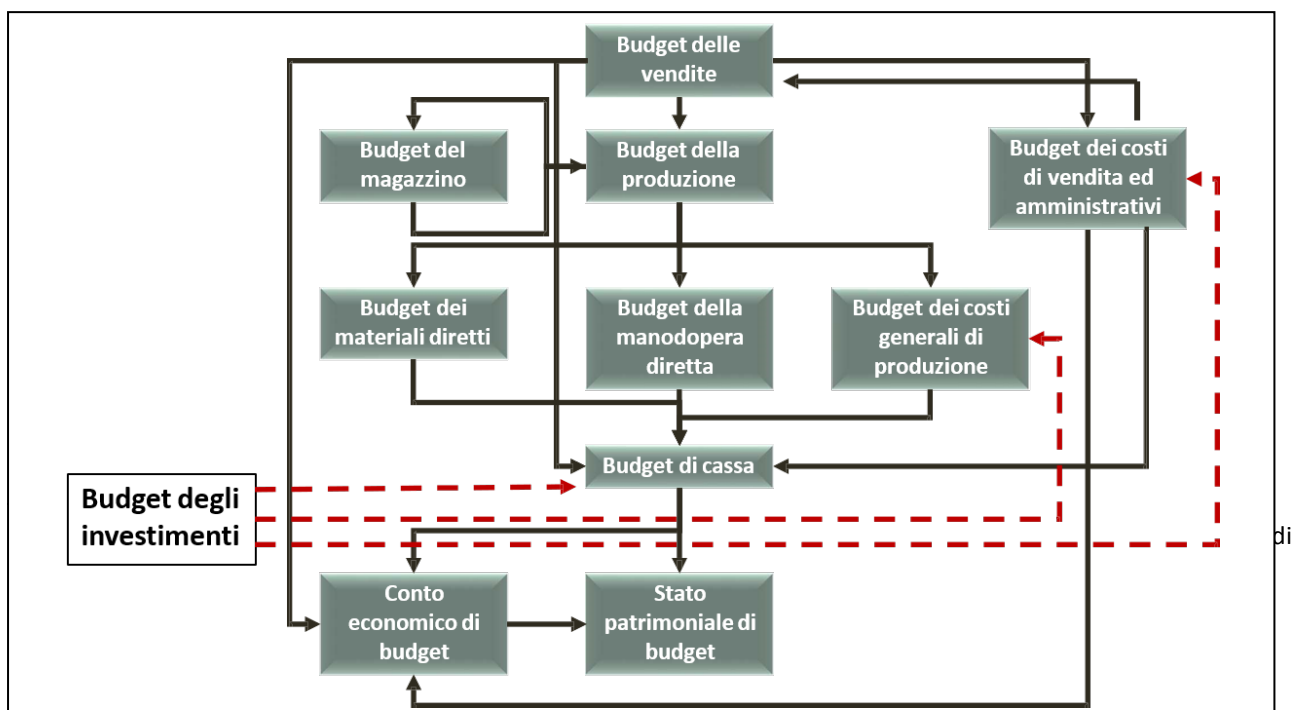
La misurazione dei flussi di cassa generati dall'attività di impresa diviene, quindi, l'obiettivo sostanziale dell'ufficio continuità aziendale: esso avvalendosi della buona organizzazione aziendale e delle informazioni quali/quantitative prodotte e raccolte traduce le informazioni con strumenti che in ultima analisi misurano i flussi di cassa.<sup>2</sup>

Appare immediatamente intuitivo che la misurazione dei flussi di cassa non può essere solo a consuntivo ma anche prospettica.

Il primo motivo per cui questa intuizione non è stravagante sta nello spirito stesso dell'imprenditore il quale ha in mente (per sua natura) una strategia a lungo termine. Per evitare che la strategia a lungo termine e il naturale ottimismo di perenne successo possa portare l'imprenditore a sottovalutare i rischi di insuccesso, la tecnica aziendale da sempre accompagna il reporting finanziario sul passato (il bilancio) alla misurazione del futuro prevedibile con le tecniche di budget annuale e di piani pluriennali di sviluppo e investimento.

L'ufficio continuità aziendale non è completo quindi se non è dotato degli strumenti necessari a proiettare in avanti (forward looking approach) le aspettative dell'imprenditore in modo che esse si traducano in flussi di cassa sufficienti a sostenere il business e gli investimenti necessari, secondo la impostata strategia.

La correlazione fra la buona organizzazione interna e il budget è desumibile proprio dallo schema di budget che, per parallelismo rispetto allo schema sopra descritto per una attività di produzione, può riassumersi come segue.



Il budget è normalmente elaborato per l'esercizio immediatamente successivo a quello di consuntivazione.

Il suo processo di formazione dipende naturalmente dalle dimensioni dell'impresa e dalla complessità del business (mono prodotto – multiprodotto, mono mercato – multimercato e via discorrendo) tuttavia esso in ogni caso prende corpo dalla consuntivazione economico/finanziaria dell'attività corrente per aggiornare gli obiettivi di business nel futuro prossimo prevedibile e determinare quindi i nuovi risultati attesi economico/finanziari.

Il processo di formazione del budget è la sede ottimale in cui direzione aziendale e funzioni interne si confrontano su obiettivi e risultati attesi nonché sui punti di forza e debolezza da ciascuno rilevati in un quadro armonico che deve necessariamente evidenziare i rischi maggiori e le azioni da porre in essere per ridurli al minimo. La responsabilizzazione dell'intera organizzazione aziendale sul budget è lo strumento propedeutico alla tempestiva rilevazione degli scostamenti e la individuazione delle cause generatrici di insuccesso che l'azienda deve tempestivamente rimuovere.

Il budget deve quindi essere sempre economico e finanziario. Inoltre non può essere costruito per periodi interi ma deve rappresentare l'evoluzione dell'attività secondo l'andamento e la velocità del mercato di riferimento (a maggior ragione per attività ad andamento stagionale).

Il budget è condizionato dall'equilibrio finanziario corrente e quindi dalle scadenze ordinarie di incassi e pagamenti che determinano l'andamento dei flussi di cassa e aiutano a misurare i fabbisogni costanti.

Il budget migliore è quindi quello mensile in forma scorrevole che supera anche le rigidità derivanti dal dover attendere una consuntivazione annuale che crea inevitabile ritardo nella preparazione del budget dell'anno successivo.<sup>3</sup>

### **Indici e Key Performance Indicators.**

Come noto la letteratura aziendalistica è ricca di indici e KPI che aiutano l'impresa a misurare in forma marginale o percentuale numerose variabili economiche e finanziarie.

Sia gli indici sia i KPI sono già entrati a pieno titolo nella legislazione civilistica e prenderanno ancora più peso con l'entrata in vigore del Codice della Crisi che sostituirà la attuale legge fallimentare del 1942.

Nel codice civile indici e KPI sono parte integrante della reportistica di bilancio perché elementi fondamentale della Relazione sulla Gestione. Indici e grandezze rilevanti dal punto di vista finanziario sono poi anche contenuti nel Rendiconto

---

<sup>3</sup> Un budget dell'anno 2019 elaborato solo al momento della chiusura del bilancio 2018 (che avverrà nel 2019) è poco significativo. Non potendo utilizzare il budget scorrevole appare opportuno elaborare prechiusure del 2018 in corso d'anno a titolo di analisi di scostamento del budget e impostare il budget 2019 ben prima della fine del 2018 occorrendo a volte anche più versioni di budget.

Finanziario. Peccato che queste obbligazioni di reporting finanziario siano limitate alle medie e grandi imprese.<sup>4</sup>

Il Codice della crisi oltre che introdurre la definizione di crisi (quale insufficienza dei flussi di cassa prospettivi a soddisfare le obbligazioni pianificate), introduce le procedure di allerta e gli indicatori di crisi.

Poiché è stato già richiamato il rilievo essenziale che l'adeguato assetto organizzativo deve avere per ciascun imprenditore nella misurazione, mantenimento e recupero della continuità aziendale, appare inevitabilmente e sinallagmaticamente collegato l'insieme degli strumenti di cui l'impresa si deve dotare per garantire il monitoraggio della continuità aziendale.

E quindi il già illustrato bisogno di dotarsi di efficiente organizzazione, di misurare le performance con il forward looking approach non può che completarsi con il bisogno di misurare costantemente l'andamento degli indici e dei KPI di cui è obbligatorio (per alcune imprese) riferire pubblicamente e che tutte le imprese (indistintamente) debbono rilevare e misurare allo scopo di prevenire lo stato di crisi.

L'ufficio continuità aziendale pertanto dovrà assumere dalla organizzazione aziendale, elaborare, misurare e osservare criticamente, tutte le informazioni quali-quantitative necessarie sia al bisogno di riferire all'esterno sia al bisogno di prevenire la crisi. Ma prevenire la crisi altro non è che preoccuparsi che l'andamento del business sia coerente con le previsioni effettuate e tempestivamente corretto ove si verificano spinte interne od interne allo scostamento dalle previsioni.

A tale riguardo occorre sensibilizzare l'impresa non tanto al calcolo statico e periodico dei più importanti indici economici e finanziari, quanto a istituire un metodo di rilevazione degli scostamenti sia in confronto alla storia aziendale sia in confronto alla storia del mercato di riferimento e dei competitors. Dotarsi di idonei benchmark di riferimento è molto meglio che stabilire a tavolino che, per esempio, il ROI o il ROE o il ROS debbano essere inferiori o superiori ad una data percentuale.<sup>5</sup>

E quindi la rilevazione degli scostamenti di risultato rispetto alle previsioni costituisce nel bene e nel male il miglior strumento di analisi interna anche perché gli scostamenti hanno sempre riflesso sui flussi di cassa che, come si è visto, sono l'elemento di sostanziale misurazione della continuità aziendale.

---

<sup>4</sup> Nel documento congiunto Confindustria CNDCEC del giugno 2018 sono illustrati Margini intermedi derivanti dalla riclassifica di bilancio quali Valore Aggiunto – MOL o EBITDA – MON o EBIT – Risultato corrente. Indici di redditività quali ROI – ROE – ROA e ROS. Indicatori di finanziamento delle immobilizzazioni, Indici sulla struttura dei finanziamenti. Il calcolo della Posizione Finanziaria Netta. Indicatori di solvibilità quali il Quoziente di disponibilità e il quoziente di tesoreria. Seguono diversi KPI relativi a Posizionamento di mercato – Soddisfazione della clientela – Efficienza dei fattori – Efficienza dei processi – Innovazione.

<sup>5</sup> Certamente un indice o un margine la cui positività è in senso assoluto indicatore di salute deve essere opportunamente analizzato se negativo a prescindere da quanto lo sia – Un EBITDA positivo ed un EBIT negativo dicono molto – un EBITDA negativo dice molto – un EBITDA ed un EBIT positivi con un Risultato netto negativo dicono molto, e via discorrendo.

In tale ottica una impresa che giunga ad una consuntivazione di risultati negativi non è stata sicuramente in grado di correggere nell'esercizio di riferimento le fasi di insuccesso e se accompagna tale consuntivazione con un budget non performante probabilmente deve porre in atto misure strategiche sostanziali che è bene siano descritte in un piano pluriennale di revisione di business.

## **Conclusioni**

Gli strumenti di buona organizzazione aziendale e rilevazione costante delle performance economico/finanziarie e dei flussi di cassa sopra sinteticamente richiamati dalla prassi aziendalistica e che sono stati indicati come il compito di un ideale "ufficio continuità aziendale" sono la base dei controlli interni grazie ai quali l'azienda compie i processi di autodiagnosi necessari anche al fine del controllo esterno di collegio sindacale e revisore.

Occorre quindi che l'impresa si comporti esattamente come se fosse sotto revisione costante da parte di terzi con il vantaggio che il funzionamento dei sistemi di autodiagnosi consentono la correzione tempestiva di situazioni di difficoltà operativa a cura dell'impresa stessa in modo da evitare che siano terzi un domani a doversi occupare, magari con minor competenza, di intervenire a sanare situazioni di crisi.

Va anche considerato che l'autodiagnosi costante in funzione prospettica:

- migliora il rapporto con il sistema finanziario perché lo aiuta nella previsione di solvibilità del prestatore e parallelamente consente all'impresa di meglio scegliere le forme tecniche e i soggetti utili per i propri specifici fabbisogni
- consente all'impresa di conoscere il proprio valore e di misurarsi consapevolmente sui mercati e con i competitors migliorando quindi ogni azione di carattere strategico legata al business all'interno di un quadro dinamico in cui l'impresa non subisce gli eventi ma li crea e li condiziona.