

La pianificazione finanziaria al centro dell'adeguato assetto organizzativo

di [Redazione](#)

Publicato il 20 Aprile 2021

L'adeguato assetto organizzativo delle imprese deve prevedere un'efficiente attività di pianificazione e controllo. Fra tali attività, la pianificazione finanziaria è uno degli aspetti più critici da tenere sotto osservazione ai fini della vigilanza richiesta dalle norme sulla crisi d'impresa.

Rilevazione della crisi e efficiente attività di pianificazione finanziaria

L'art. 2086, comma 2, Codice Civile stabilisce che ogni **società** – indipendentemente dalla propria forma giuridica (ad esempio, s.p.a., s.a.p.a., s.r.l., s.a.s., e s.n.c.) e dimensione – 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 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.



Questo obbligo non riguarda, invece, l'**imprenditore individuale**, la cui disciplina – recata dall'art. 3, comma 1, del [D.Lgs. 14/2019](#), in vigore soltanto dall'1.9.2021 – impone il dovere, in capo a costui, di adottare **misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi** e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.

La capacità degli adeguati assetti aziendali di rilevare tempestivamente la crisi e, nel caso delle società, la perdita di continuità aziendale presuppone lo sviluppo di un'**efficiente attività di pianificazione e controllo**.

L'art. 2 del D.Lgs. 14/2019, formalmente in vigore dall'1.9.2021, ma costituente già un valido principio interpretativo, definisce, infatti, la **crisi** come uno squilibrio economico-finanziario che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per l'impresa si manifesta con l'**inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici** ad adempiere regolarmente le obbligazioni pianificate: il piano industriale e finanziario riveste, quindi, un ruolo centrale nell'individuazione della c.d. *insolvenza prospettica*.

I criteri di accertamento di tale concetto di crisi sono ulteriormente precisati dall'art. 13, co. 1, del D.Lgs. 14/2019, che ricorre all'utilizzo di **specifici indici** idonei a fornire evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi, e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso oppure, quando la durata residua del periodo amministrativo al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi seguenti.

A questi fini, sono considerati indici significativi quelli che misurano la **sostenibilità dell'indebitamento con i flussi di cassa** che l'impresa è in grado di generare, e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi.

È, pertanto, raccomandata l'istituzione di **adeguati strumenti di controllo di gestione** che consentano, anche attraverso il confronto con gli obiettivi di pianificazione, una costante verifica sulle performance economico-finanziaria in corso d'anno, nonché su ulteriori variabili considerate rilevanti nell'ambito dell'attività aziendale.

Soltanto nel caso in cui l'azienda si doti di **idonei strumenti di programmazione e controllo** (in base alle specifiche caratteristiche dell'impresa, come il tipo di attività esercitata, il mercato di riferimento, la determinazione dei prezzi di vendita, ecc.) potranno essere **rilevati con sufficiente anticipo eventuali segnali premonitori** di possibili situazioni di difficoltà.

Non è sufficiente fare riferimento ai soli indici consuntivi di bilancio, in quanto l'obiettivo è individuare eventuali situazioni di "crisi", intesa come "*insolvenza prospettica*" (coerentemente con l'art. 2 del D.Lgs. 14/2019).

Disporre di un piano è il primo requisito della diligente conduzione della società:

- esclusivamente dal piano emerge in modo inequivocabile la **continuità aziendale**;
- è soltanto il piano che permette di individuare, con ragionevole certezza, la **sostenibilità del debito**;

- è il piano che fornisce agli amministratori le informazioni che consentono di stimare il **fabbisogno finanziario** e le **risorse disponibili per la sua copertura**;
- è solo il piano che consente di individuare le azioni da adottare per correggere tempestivamente la rotta.

Il piano costituisce, pertanto, il **più efficace assetto organizzativo** di governo finanziario dell'impresa e di tempestiva rilevazione del rischio di crisi aziendale: conseguentemente, è opportuno introdurre il **controllo della gestione**, per consentire la redazione del piano per il **monitoraggio dell'andamento della gestione e dei flussi finanziari**.

Per il monitoraggio degli aspetti finanziari, e dei flussi di cassa di breve periodo, è utile l'impiego del budget annuale e del piano di tesoreria.

Nel caso delle **micro e piccole imprese**, è possibile utilizzare **strumenti semplificati** di programmazione, come il **budget annuale**, anziché il piano di 3-5 anni.

Nel caso specifico delle s.p.a., così come delle s.r.l. (art. 2475, co.mma 6, c.c.), trova, inoltre, applicazione l'art. 2381 c.c., secondo cui il **consiglio di amministrazione**:

- valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società;
- può delegare proprie attribuzioni ad alcuni suoi componenti, stabilendone i relativi limiti;
- esamina i piani strategici, industriali e finanziari aziendali, se predisposti.

È, quindi, **indispensabile la redazione dei piani strategici, industriali e finanziari**, in quanto l'adeguatezza degli assetti societari, come anticipato, è funzionale anche alla rilevazione tempestiva della crisi, intesa come inadeguatezza dei flussi di cassa attesi per un determinato periodo futuro (almeno 6 mesi) a garantire il pagamento integrale dei debiti scadenti in tale orizzonte temporale prospettico.

Conseguentemente, è necessaria l'esistenza di un **piano industriale-finanziario** o, per le imprese di più ridotte dimensioni, **almeno un budget di tesoreria** – che presuppone la stima di ricavi, costi, tempi di incasso dei crediti e di pagamento dei debiti – la cui effettiva esecuzione deve essere costantemente monitorata, apportando opportuni correttivi per rimediare ad eventuali scostamenti significativi, nonché per tenere conto dell'evoluzione del progetto aziendale in relazione al trascorrere del tempo.

Si ricorda, infine, quanto disposto dall'art. 2381, co. 5, c.c.: l'**amministratore delegato** è obbligato a verificare che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, e a **referire** – al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale (o al sindaco unico), con la periodicità fissata dallo statuto e, in ogni caso, **almeno ogni sei mesi** – sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle proprie controllate.

Michele Bana e Giuseppe Pelliccioni

Martedì 20 aprile 2021