



# **IMPRESA: IL GOVERNO DI UN SISTEMA COMPLESSO**

**SIMONA PASTORINO E ELEONORA LEUTI  
DOTTORI COMMERCIALISTI E REVISORI LEGALI**



# OVERVIEW

- IL CONTESTO AMBIENTALE
- LA NORMATIVA VIGENTE
- I PLAYERS
- OPPORTUNITÀ E BENEFICI
- DIGITALIZZAZIONE DELLE IMPRESE

«Ci troviamo in un'epoca di forte instabilità, meglio definita come V.U.C.A. (Velocity, Uncertainty, Complexity, Ambiguity).

*un mondo imprevedibile che richiede uno stato di adattamento continuo ed una sperimentazione permanente.»*



# Il Contesto Ambientale

## LA GESTIONE DELLA COMPLESSITÀ



Per tale ragione, le nostre PMI devono affrontare una complessità nella gestione delle proprie risorse che non ha precedenti:

Le politiche ambientali, i fattori geopolitici, l'innovazione tecnologica, la globalizzazione, l'ecosostenibilità, i mutamenti quotidiani legati agli approvvigionamenti, le normative interne ed europee sempre più stringenti, richiedono alle nostre imprese l'adozione di **politiche di governance fortemente strutturate**, per il raggiungimento degli obiettivi strategici.

Le molteplici conoscenze, lontane dal poter essere considerate verità oggettive ed universali e la natura della dinamiche del cambiamento, danno vita ad una complessità:

- 1) esterna, quando facciamo riferimento alla turbolenza esterna all'impresa nella quale essa opera;
- 2) interna, quando facciamo riferimento all'impatto sui processi decisionali interni rispetto alle diverse articolazioni dei fattori: mercato, cliente, prodotto.

# Il Contesto Ambientale

## LA GESTIONE DELLA COMPLESSITÀ



# La Normativa Vigente

- La risposta a tanta complessità risiede nella istituzione di una efficace struttura informativa, costituita da *adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili*, capaci di indirizzare le attività di governance verso gli obiettivi aziendali di breve, medio e lungo periodo.

- In tal senso si dirige l'interpretazione più autentica delle norme, introdotte dal D.Lgs. 14/2019, le quali all'art. 3 rafforzano il dettato dell'art. 2086 del Codice Civile comma 2, attraverso un richiamo puntuale sulla obbligatorietà della loro istituzione.



## LA STRUTTURA INFORMATIVA



## Art. 2086 comma 2 del C.c. ■ 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 ed 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'ATTUALE CONTESTO NORMATIVO QUALE IMPORTANTE OCCASIONE DI CRESCITA**

rafforzato dal dettato **dell'art.3 D.Lgs. 14/2019**

(modificato dall'art. 2 del D.Lgs. N°83 del 17/06/2022)

«**Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della  
rilevazione tempestiva della crisi d'impresa**»

- Quale obbligo per le imprese di dotarsi di adeguati assetti organizzativi



La finalità dichiarata della norma è quella di consentire all'imprenditore di :

- rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario;
- verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale per almeno i dodici mesi successivi ;
- ricavare le informazioni necessarie per la lista di controllo particolareggiata ed il test pratico in ottica del risanamento...

➤ **COME PROCEDERE?**

con l'istituzione dei seguenti Presidi Organizzativi

**Sistemi  
Organizzativi**

**Sistemi  
Amministrativi**

**Sistemi di  
Controllo**

**STRUTTURA INFORMATIVA DELLA GOVERNANCE**



# I SISTEMI ORGANIZZATIVI

**SONO DATI DALLE REGOLE, I RUOLI, LE FUNZIONI, LE RELAZIONI E LE RESPONSABILITÀ CHE DELINEANO LE SINGOLE ATTIVITÀ AZIENDALI.**

**DEFINISCONO LE GERARCHIE E LE DINAMICHE DELLA COMUNICAZIONE ALL'INTERNO DELL'IMPRESA.**

**COINVOLGONO LE RISORSE UMANE, LA CULTURA AZIENDALE E LA INDIVIDUAZIONE DELLE AREE STRATEGICHE .**



**COPRONO TUTTE LE ATTIVITÀ AZIENDALI  
RILEVANDONE SOLO GLI ASPETTI ECONOMICI.**

**I DATI DI OUTPUT, BILANCI E/O REPORT  
POSSONO ESSERE ESPRESSI ANCHE IN TERMINI  
NON MONETARI (COME LE ORE LAVORATIVE  
PER MANSIONE)**

**GLI SCOPI PRINCIPALI DEL SISTEMA  
INFORMATIVO AMMINISTRATIVO SONO LA  
RILEVAZIONE OBIETTIVA DEI FENOMENI DELLA  
GESTIONE D'IMPRESA E LA  
PREDISPOSIZIONE DELLE INFORMAZIONI  
AUSILIARE PER L'ASSUNZIONE DELLE DECISIONI  
STRATEGICHE.**

## **I SISTEMI AMMINISTRATIVI**



# I SISTEMI DI CONTROLLO

SONO STRUMENTI ATTRAVERSO I QUALI L'IMPREDITORE ASSUME DECISIONI CONSAPEVOLI MONITORANDO GLI EFFETTI DELLA GESTIONE.

RAPPRESENTANO QUELLE PROCEDURE DI VERIFICA DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI AZIENDALI ATTRAVERSO L'IMPIEGO EFFICIENTE ED EFFICACE DELLE RISORSE.



In particolare il sistema di controllo di gestione, dell'IMPRESA, oltre a sostenere la pianificazione delle attività strategiche, dirige altresì i comportamenti/linee guida dei membri dell'organizzazione.

Esso restituisce controlli:

- ✓ **sui risultati**, attraverso processi formali di natura tecnico contabile,
- ✓ **sulle azioni** attraverso i regolamenti, i codici etici e di condotta, e la suddivisione dei compiti e
- ✓ **sulla cultura**, in termini di effettiva condivisione dei principi e valori aziendali.

La sua progettazione ha sempre carattere di particolarità, avendo riguardo ad ogni singola fattispecie imprenditoriale e rispetto alla natura dei processi produttivi, alle dimensioni organizzative dell'impresa, alla mappatura delle funzioni aziendali ed alle relative responsabilità.



I fattori critici del successo sono **quell'insieme limitato di aree** i cui risultati, se soddisfacenti, riusciranno a garantire **una performance competitiva e di successo** per l'organizzazione.

Rappresentano quelle poche aree fondamentali **dove tutto deve andare "per il verso giusto"** .

Se in queste aree i risultati non sono soddisfacenti, gli sforzi dell'organizzazione per il periodo in oggetto saranno inferiori a quanto desiderato."

—JOHN F. ROCKART



# PLAYERS



Gli attori fondamentali di questa nuova sfida, non saranno solo le imprese, ma avranno **una importanza strategica fondamentale** i professionisti con competenze economico-finanziarie, fiscali, giuridiche e commerciali, che le affiancheranno per lo sviluppo delle nuove **abilità manageriali** e l'assorbimento di una più **strutturata ed efficiente cultura d'impresa**.

Il tessuto economico nazionale composto per il **95,13% da MICRO imprese**, dovrà cavalcare questo momento storico come quella imperdibile occasione per sottrarsi al triste destino già annunciato nel corso dell'ultimo G30 (Gruppo dei Trenta – l'Organizzazione Internazionale di Finanziari ed Accademici che si occupa di approfondire questioni economiche e finanziarie esaminando le conseguenze delle decisioni prese nei settori pubblico e privato)





## GROUP OF THIRTY

Gruppo consultivo sugli affari economici e monetari internazionali, Inc

nel corso del quale si sottolineava come la crisi determinerà l'esistenza di "***masse di imprese zombie che sopravvivono a stento***"

e di come la scarsità delle risorse disponibili, ***renderà necessario un approccio strategico selettivo per scegliere chi è meritevole di essere salvato e chi no***"  
perchè

**"Offrire sempre nuovo credito ad una azienda non redditizia non la rimetterà in piedi"**



# LA SFIDA DA VINCERE





**DATI ISTAT  
4 MAGGIO 2023**

**DA 0 A 9 ADDETTI**  
4.211.615 IMPRESE  
95,13% sul totale



**DOTTORI  
COMMERCIALISTI**

**DA 10 A 49 ADDETTI**  
187.674 IMPRESE  
4,24% sul totale



**MANAGER**

**DA 50 A 249 ADDETTI**  
23.831 IMPRESE  
0,54% sul totale



**DA 250 IN SU**  
4.187 IMPRESE  
0,09% sul totale



L'attività strategica di affiancamento dei Dottori Commercialisti alle 4.211.615 MICRO IMPRESE, che generano oltre il 70% del fatturato del nostro paese ed impiegano oltre l'81% dei lavoratori, a parere di chi scrive, sarà la sfida che tutti insieme dovremo vincere, a beneficio dell'intero sistema paese.

Il compito più alto affidato ai Dottori Commercialisti, quali esperti Consulenti d'Impresa, non risiederà nella tutela dell'Interesse Pubblico attraverso incarichi di natura contabile e fiscale, ma anche e soprattutto, attraverso il trasferimento della conoscenza tecnica e di una nuova consapevolezza imprenditoriale.



Il Dottore Commercialista quale consulente fiduciario dell'imprenditore, in prima persona o in team, con i colleghi specialisti della propria rete, potrà assumere la veste di **advisor strategico per la gestione delle interrelazioni del sistema complesso azienda.**

Le aree di intervento sulle quali esso potrà operare spaziano da quella amministrativa a quella juslaboristica, dalla organizzazione aziendale alla consulenza finanziaria, all'implementazione dei Modelli Organizzativi ex D.Lgs. 231/2001.



- È innegabile, nel percorso di evoluzione della governance e della compliance aziendale, il contributo decisivo offerto **dalla normativa sulla responsabilità amministrativa degli enti (D.Lgs. 231/2001)**. È certamente grazie alla ventennale esperienza della compliance 231 che è maturato un metodo di lavoro che ha fatto sì che il principio dell'adeguata organizzazione dal mondo delle quotate e delle grandi imprese transitasse nella quotidiana realtà dell'azienda in senso stretto, plasmato nel suo più autentico significato e contenuto.
- Se infatti la prevenzione dei reati è il fine ultimo della normativa in materia di responsabilità amministrativa degli enti, le imprese che da subito hanno alzato lo sguardo oltre il perimetro letterale delle disposizioni programmatiche, puntando a un risultato più duraturo, ovvero all'ottimizzazione in generale dei processi interni, ne hanno compreso il valore più profondo.



- L'art. 2086 c.c. raccoglie oggi l'eredità della 231, ampliandone la prospettiva. L'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile trascende il limite della sola "*rilevazione tempestiva della crisi*", che è una - non trascurabile, certo - delle finalità sottese all'organizzazione dell'attività di impresa di cui gli amministratori devono farsi carico all'interno di un quadro operativo molto più ampio, volto al perseguimento della continuità aziendale.
- D'altronde, la pur seria necessità di prevenire, da una parte, la commissione di reati e, dall'altra, la crisi d'impresa, non richiederebbero di per sé un ripensamento della governance, se non, evidentemente, allargando l'orizzonte in vista di una società più efficiente, durevole e sostenibile.

- Ecco quindi, che il compliance framework adottato ai fini 231, pur essendo un perimetro distinto e per certi versi “limitato” rispetto agli obiettivi generali di corretto assetto organizzativo, amministrativo e contabile richiamati dall’art. 2086 c.c., in quanto avente la finalità di prevenzione delle sole categorie di rischio-reato costituenti fattispecie presupposto ex D. Lgs. 231/01, diventa – per le aziende che lo abbiano già implementato - un solido punto di partenza per allargare i confini delle strategie complessive di gestione di tutti i rischi aziendali, tra cui quelli che pertengono alla prevenzione e gestione delle crisi aziendali.
- La compliance 231, attuata nel Modello di Organizzazione Gestione e Controllo, rappresenta, pertanto, un importante sottoinsieme del più generale perimetro di prevenzione e gestione a tutto tondo, per il ripensamento delle strategie di risk management ad ampio raggio.

- L'evoluzione metodologica raggiunta grazie a un'efficace applicazione della 231 insegna che, in concreto, l'adeguamento alla norma si traduce nell'istituzione di una struttura organizzativa di complessità proporzionale alle dimensioni e alle caratteristiche dell'impresa mediante la definizione di un insieme coordinato di strumenti, processi e procedure gestionali.
- Verso l'assetto auspicato dall'art. 2086 c.c., la direzione metodologica intrapresa dal D.Lgs. 231/01 è quella giusta, a condizione che la definizione di un adeguato sistema organizzativo non si limiti alla finalità della prevenzione dei reati, bensì punti a risultati di gestione più profondi. Pur correttamente implementata, la 231 dovrà cedere il passo oggi a un ben più ampio disegno di governance, di cui il Modello si riduce ad essere un funzionale, ma limitato, ingranaggio.

Lo studio e la corretta individuazione dei margini economici, quali ad esempio, il Margine Operativo Lordo o Ebitda, o la precisazione dell'effettivo capitale circolante netto, così come dell'equity aziendale in termini di leva finanziaria (Debt su Equity) negli aspetti più patrimoniali dell'impresa o la corretta classificazione della natura degli investimenti e la corretta modalità di copertura del fabbisogno in ambito finanziario, rappresentano altri interventi che può operare la figura del Dottore Commercialista.

Lo studio degli andamenti dei mercati di riferimento, delle best practices della concorrenza, delle tecniche innovative di vendita e promozione dei prodotti e servizi sui mercati esteri, le tecniche di comunicazione ed il marketing strutturato, costituiscono un ulteriore insieme di interventi da coordinare con gli imprenditori per la determinazione dei fattori critici di successo di una azienda.



In aeronautica vige la legge empirica: 1 su 60.

I comandanti aeronautici sanno che è sufficiente sbagliare la rotta di un solo grado, per ritrovarsi dopo 60 chilometri a mancare la pista di atterraggio di ben un chilometro. A questo serve il **controllo di gestione**, quale fondamentale parte degli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

Da ultimo, vogliamo ricordare come l'insieme di tali assetti, possano beneficiare delle facilitazioni offerte dalle **nuove tecnologie digitali**, per l'adozione delle quali, risultano già allocate in favore delle aziende, importanti risorse finanziarie di natura sia ordinaria che agevolata.

Risultano altresì allocate anche importanti risorse a fondo perduto, attraverso lo strumento "Fondo Nuove Competenze" per la formazione delle risorse interne, all'uso di dette tecnologie.

Vogliamo chiudere questo nostro intervento con una riflessione importante:



Nel mezzo delle  
difficoltà nascono  
le opportunità.

(Albert Einstein)

# OPPORTUNITÀ E BENEFICI



# Grazie per l'Attenzione

Simona Pastorino - Eleonora Ieuti  
Dottori Commercialisti e Revisori Legali

