IL RUOLO DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI AMMINISTRATIVI E CONTABILI (AOAC) PER I RECUPERI DI EFFICIENZA E IL PASSAGGIO DALLA CONTINUITÀ AZIENDALE ALLA SOSTENIBILITÀ AZIENDALE

FRANCESCO OREFICE *

Il compito assegnato al Dottore Commercialista incaricato della progettazione di un AOAC è particolarmente complesso, ed altrettanto complesso è il compito di Sindaci e Revisori avente ad oggetto la verifica di adeguatezza e corretto funzionamento degli AOAC (art. 2403 CC).

Per comprendere la portata della difficoltà di questo compito, occorre ricordare che uno degli aspetti più rilevanti del nuovo CCII è rappresentato dalla volontà del legislatore di far emergere tempestivamente la crisi mediante l'adozione di adeguati AOAC finalizzati a preservare la Continuità Aziendale, non certo intesa come capacità dell'impresa di sopravvivere ma, al contrario, come capacità dell'impresa di creare valore (ovvero utili soddisfacenti comparati al valore economico del capitale aziendale) in un'ottica di medio/lungo termine.

Dunque la prospettiva di analisi è volta al futuro (forward looking).

---

* Questo contributo è stato realizzato all'interno del comitato scientifico di AIECC - Associazione Italiana Esperti della Composizione della Crisi ed è destinato alla raccolta degli atti del Convegno "Company Recovery Strategies nel Codice della Crisi e nella CNC: il correttivo 136/24, le prassi applicative ed il diritto concorsuale europeo".

Francesco Orefice è Dottore commercialista in Napoli e P.te della Commissione Strategie e Controllo ODCEC Napoli.

Riproduzione riservata

Per questo motivo si può agevolmente sostenere che "*Verificare le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi*" (Art. 3 CCII) rappresenta un ossimoro, poiché il concetto di creazione di valore fa implicito riferimento al medio/lungo termine (36/60 mesi).

E se è vero che questa affermazione apre, in termini di responsabilità, un dibattito circa il più ampio orizzonte temporale, è comunque possibile, mediante il ricorso allo strumento appropriato, contenerle e/o comprimerle del tutto (avendo riguardo ad un approccio positivo, si può affermare che l'adozione di questo strumento innovativo rappresenta un'opportunità importante per le imprese che consente una corretta valorizzazione delle risorse disponibili/acquisibili).

Prima di scoprire qual è lo strumento (relativamente nuovo), si precisa che per quanto concerne la dotazione obbligatoria degli strumenti che un AOAC deve avere per essere definito adeguato, c'è stato un vuoto normativo di ben 2 anni (dal 2019 al 2021), poi colmato dall'indicazione di far riferimento alla lista particolareggiata per la stesura del piano di risanamento, successivamente superato dalla Check-list di adeguatezza emanata dal CNDCEC nel Luglio 2023.

A mio parere, sulla scorta di un'esperienza trentennale in materia, questi due documenti, nonostante siano molto articolati, richiedono di essere integrati reciprocamente ed è interessante precisare che il superamento da parte della Check-list del CNDCEC non è certo funzione della cronologia ma risiede sostanzialmente nella considerazione riservata anche ai rischi ESG (indicatori 18-21 3° sez.).

Infatti, i temi del Risk-approach e della Continuità Aziendale sono fortemente collegati, anzi possiamo dire che sono parte integrante uno dell'altro e possiamo affermare che l'analisi dei rischi rappresenta la *condizione presupposto* senza la quale gli AOAC perderebbero completamente la loro efficacia, poiché la mancata considerazione di questi condurrebbe a previsioni e valutazioni del tutto fallaci.

La considerazione dei nuovi rischi ESG, affianco a quelli tradizionali, nasce dall'ormai diffusa convinzione che le

questioni ambientali e sociali, insieme a quelle più strettamente gestionali, hanno un impatto determinante sulla performance delle imprese.

Ciò comporta un cambiamento del modo di pensare l'azienda: il processo di creazione di valore si sposta dall'ormai obsoleta immagine dell'azienda considerata *stand-alone* ad un'azienda aperta, con una prospettiva d'indagine che vede coinvolti tutti i fattori umani e produttivi con cui si relaziona.

Questo nuovo approccio di gestione, che prende il nome di Integrated thinking, porta al superamento del concetto di **Continuità Aziendale che si sostituisce con quello di Sostenibilità Aziendale** e si rende necessario il ricorso ad un *nuovo* strumento del Controllo di gestione.

Al fianco di strumenti tradizionali come il Check-up, la Contabilità analitica e gli strumenti predittivi (Budget Economico, Finanziario e Tesoreria) e la Reportistica tradizionale basata sull'analisi degli scostamenti, si deve inserire una nuova forma di reportistica: **la Reportistica integrata**, anche denominata **Sistema di KPI relativi agli aspetti più rilevanti della gestione**.

Questo strumento risulta l'unico in grado di consentire un'espressione oggettiva sulla Continuità Aziendale (o Sostenibilità Aziendale).

A questo punto le domande che possiamo, legittimamente, porci sono tre:

1. Perché si rende assolutamente necessario questo strumento?
2. In cosa consiste questo nuovo strumento?
3. Perché può definirsi *relativamente* nuovo?

Per cominciare, chiariamo subito che gli strumenti predittivi (le varie forme di Budget) devono essere necessariamente predisposti dall'Organo amministrativo al fine di evidenziare la Continuità Aziendale (creazione di valore nel medio/lungo termine); ma è evidente che, in assenza di una corretta fondatezza nella loro costruzione, gli Organi di controllo

Riproduzione riservata

potrebbero trovarsi al cospetto di un libro dei sogni, che mai troverà compimento.

Pertanto, per porre rimedio a questa situazione di incertezza, è necessario ricorrere a questo strumento che ha l'obiettivo di individuare le fonti del vantaggio competitivo aziendale mediante un'analisi retrospettiva quinquennale che ne determina il trend di accrescimento/conservazione/perdita rilevando, nel contempo, tutti i possibili rischi (di qualsiasi natura), misurandoli e, con riguardo alla prospettiva futura (sempre quinquennale), individuando la strategia per mitigarli/controllarli.

Lo strumento si compone di indicatori quali-quantitativi che allargano la prospettiva d'analisi (insieme agli indici economico-finanziari trovano posto altri indicatori volti a misurare gli obiettivi degli ambiti ambientale, sociale e di gestione in senso stretto).

L'Organismo Italiano di Business Reporting ha fornito alcune indicazioni operative in tal senso: si devono selezionare 25/30 indicatori da un universo di circa 150 selezionati (cfr. P. Riva op. cit.).

La grande difficoltà (e complessità di progettazione) risiede nella selezione degli indici rispetto all'universo individuato e nello stabilire gli standard (la soglia di soddisfazione per ciascun indice selezionato).

Questo strumento può definirsi relativamente nuovo poiché riprende la struttura della BSC di Kaplan e Norton (introdotta negli anni 90), con l'opportuna considerazione degli ESG matters.

Bibliografia di riferimento

1. Definizione dei criteri relativi ad un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile delle PMI. UNI PdR 167:2024 ODCEC Milano 8/2024;
2. Il decreto di attuazione della CSRD – CNDCEC 9/2024;
3. I fattori ESG nella valutazione d'azienda: la costruzione della base informativa. CNDCEC 7/2024;

4. Sostenibilità, Governance e Finanza dell'Impresa Impatto degli ESG con particolare riferimento alle PMI. CNDCEC 3/2024;
5. Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società non quotate del CNDCEC, 1/2024;
6. Integrare gli SDGs nella misurazione della performance - OIBR 2023;
7. Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative. CNDCEC 7/2023;
8. Check-list particolareggiata per la redazione del p. di risanamento e per analisi della coerenza. D. Dir. 9/2021;
9. Patrizia Riva Informazioni non finanziarie per gli adeguati AOAC OIBR 2022;
10. Controllo di gestione e Integrated Reporting. Esperienze aziendali a confronto. OIBR 11/2020.

Riproduzione riservata