

**IL CREDITO TRA COMPLIANCE ED ORGANI DI CONTROLLO:  
UN PROBLEMA CULTURALE**

Tra i diversi rischi che un'organizzazione deve affrontare (rischi operativi, reputazionali, 231 ecc...) occupa un ruolo certamente importante quello sul "credito" derivante dalla inadempienza dei propri clienti che può mettere a repentaglio il *business* intrapreso.

Oggi le imprese possono efficacemente prevenire il rischio insoluti e ridurre le perdite su crediti, che talvolta determinano la crisi e finanche portano alla liquidazione delle società, attuando le indicazioni e prescrizioni contenute nella prassi UNI PDR 44: 2018.

In analogia rispetto all'ambito 231, laddove si richiede all'imprenditore l'adozione di regole organizzative volte a tutelare la Persona Giuridica dalla c.d. responsabilità amministrativa declinate non già in termini di impedimento del reato - presupposto ma solo in funzione di una ragionevole riduzione del rischio, così nell'ambito creditizio, una corretta attuazione dei principi previsti dalla prassi UNI 44:2018 permette non già di impedire l'insoluto bensì di prevenire e ridurre il relativo rischio. L'impresa, ricorrendo a modelli di *scoring*, di *rating*, di selezione della clientela, di gestione degli ordini, dei fidi e di monitoraggio della clientela, alla gestione dei *collateral*, alla formazione dei propri collaboratori (ecc...) può prevenire al massimo gli insoluti; essa deve agire in fase preventiva, "predittiva" e quindi in un'ottica di "forward-looking" deve adottare tutte quelle misure che la prassi indica come funzionali a minimizzare il rischio della perdita su crediti anche attraverso il monitoraggio dei crediti.

Quanto sopra deve rappresentare per l'impresa una *best practice*, da svolgere in via ordinaria; significativa ad es. è la sentenza del Tribunale di Cagliari Sez. Specializzata in materia di impresa del gennaio 2022 (emessa a seguito di ricorso ex art. 2409 cod. civ. proposto dal collegio sindacale) in cui si afferma che "La violazione della obbligazione di predisporre adeguati assetti è più grave quando la società non si trova in crisi, anche perché, del resto, proprio in tale fase essa ha le risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili, amministrative"; i giudici pongono l'accento sulla doverosa necessità di una corretta gestione del credito, che può essere garantita dall'adozione di adeguati assetti, soprattutto quando l'impresa non si trova in stato di insolvenza ma sia invece in salute.

D'altra parte gestire il rischio "credito" rappresenta, oltre che un obiettivo economico – finanziario propriamente connesso allo svolgimento dell'attività imprenditoriale, l'adempimento di un preciso dovere giuridico discendente tra l'altro dall'art. 2086 II co. cod. civ. il quale prevede in capo all'imprenditore che esercita attività in forma societaria o collettiva di istituire "adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili in funzione della tempestiva rilevazione della crisi di impresa e della perdita di continuità aziendale"; anche nelle imprese individuali ex art. 3 comma I D. Lgs. 14/2019 l'imprenditore "deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte".

Una strutturata gestione del credito commerciale ed una corretta procedimentalizzazione del processo decisionale, possibile soltanto ove l'impresa abbia adottato degli adeguati assetti OAC, consente all'organizzazione di **ottimizzare la gestione dei flussi di cassa**, e quindi consente alla impresa di poter "scongiurare" o "avvedersi" circa eventuali situazioni di crisi che, in base a quanto stabilito dall'art. 2 comma I lett. a), si identifica con "lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi".

La centralità dei cash flow nell'attuale contesto economico e normativo risulta ulteriormente rafforzato dalle nuove linee dell'EBA (Autorità Bancaria Europea) le quali attribuiscono maggiore rilevanza ed importanza piuttosto che alle garanzie immobiliari e patrimoniali che una società è in grado di fornire, alla sua capacità di generare redditi e flussi di cassa.

L'ottimizzazione dei flussi di cassa si ottiene e quindi passa attraverso **una strutturata gestione del "Processo del Credito"**; si tratta di un'area sensibile che deve essere presidiata da un Sistema di Controllo Interno (SCI) inteso come insieme di strumenti/regole/procedure informative e organizzative disegnate e operanti allo scopo di consentire - sia preventivamente sia a consuntivo - l'indirizzo ed il monitoraggio delle performance aziendali in relazione al perseguimento degli obiettivi definiti dall'Alta Direzione. Un efficace sistema di controllo consente:

- l'efficacia ed efficienza dei processi aziendali (amministrativi, produttivi, distributivi, ecc.);
- salvaguardia del valore delle attività e protezione dalle perdite;
- affidabilità e integrità delle informazioni contabili e gestionali;

- conformità delle operazioni con la legge nonché con le politiche, i piani, i regolamenti e le procedure interne.

Non sempre nelle aziende si dispone di un efficace SCI che assicura la *compliance* del processo del credito alla Prassi UNI PDR 44:2018.

Sovente neanche il collegio sindacale (o l'Internal Audit ove presente) svolge le sue prerogative (ex art. 2409 cod. civ.) non tanto per cattiva volontà o per negligenza **quanto piuttosto per ragioni culturali connesse alla “sottovalutazione” della rilevanza** (potremmo dire “cruciale”), secondo comunque criteri di adeguatezza e proporzionalità, **assunta dalla gestione “preventiva” del rischio creditizio.**

Il problema culturale ovviamente parte dagli organi di vertici (amministratore unico, CdA, e del suo management) che influenzano il modo in cui il rischio viene identificato, valutato e presidiato dal momento della definizione della strategia, all'esecuzione delle attività nonché alla valutazione delle performance.

Nell'attuale scenario si assiste ad una scarsa consapevolezza dell'importanza della tematica sia da parte degli **organi di governo** (amministratore unico, CdA) sia da parte degli **organi di controllo**, così essi, oltre a non salvaguardare al massimo la continuità aziendale e la sua sostenibilità, si espongono ad azioni di responsabilità (art. 2392 segg. cod. civ., art. 2407, 2409, 2476 cod. civ. ecc...) che possono giungere finanche, talora, alla revoca dell'organo amministrativo ed alla sua sostituzione con un amministratore giudiziario.

L'imprenditore per ovviare alla problematica, deve mappare il “rischio credito”, misurarlo e monitorarlo rendendolo *compliance* alla prassi UNI PDR 44:2018; per fare ciò è necessario rivolgendosi a dei professionisti esterni che in *outsourcing* possono fornire un valido ed efficace supporto per la sua gestione manageriale e/o per verificare, a mezzo Audit, l'efficacia dell'attività di Credit Management.

Avv. Filippo Lipiani

(Auditor Credit Management)