



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI



Funded by the
European Union

Il ruolo del Sindaco nel Codice della Crisi d'impresa e dell'Insolvenza

PROFILI AZIENDALISTICI E ADEGUATI ASSETTI

Varese, Sala Montanari 3 luglio 2023

RELATORE: GIORGIO PELLATI

E-mail: pellati@studiogpl.it

PEC: giorgio.pellati@odcec.legalmail.it

Cell.: 335.5335488

Tel: 0382.29131

GPL
Gorgoni Pellati Lombardini
Studio Associato di
Consulenza Legale Tributaria e Societaria

Normativa di riferimento

Come noto, il c.d. **Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza (CCII)**, introdotto con il Decreto Legislativo n. 14 del 12 gennaio 2019 e modificato, da ultimo, dal D.L. n. 198 del 29 dicembre 2022, convertito con modificazioni dalla L. n. 14 del 24 febbraio 2023, dal D.L. n. 13 del 24 febbraio 2023 e dal D.Lgs. n. 36 del 31 marzo 2023, si pone l'obiettivo di privilegiare le procedure di composizione negoziata della crisi in un'ottica non più meramente liquidatoria e sanzionatoria ma volta al risanamento delle imprese, mediante l'anticipazione dello stato di crisi, favorendo la conservazione e la prosecuzione dell'attività d'impresa.

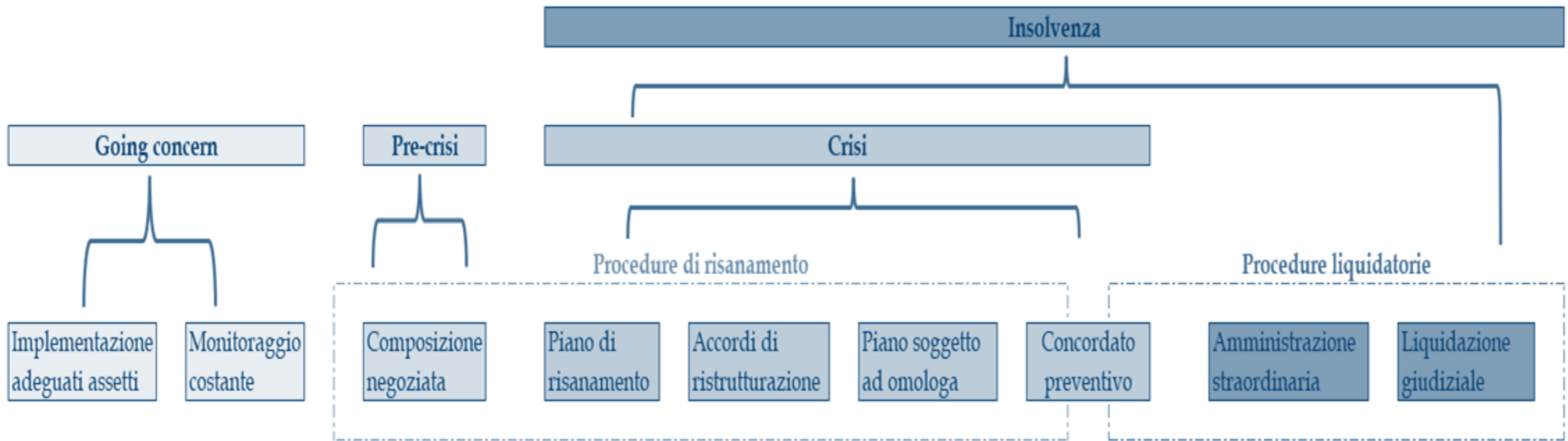
In tale contesto, di assoluta rilevanza è l'introduzione del **concetto di allerta**, ovvero di una fase preventiva atta a consentire l'emersione precoce della crisi d'impresa, tramite un sistema di segnalazione tempestiva all'imprenditore, e una sua risoluzione negoziata, al fine della salvaguardia della continuità aziendale.

L'art. 2 del CCII definisce **crisi** «*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*» e **insolvenza** «*lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni*».

Il CCII si ispira a quattro principi fondamentali:

- 1) Nuovo modello di *governance* aziendale: necessità di adottare un sistema integrato di principi e regole, strumenti e procedure di controllo interno volti alla prevenzione del rischio e alla conservazione della continuità aziendale;
- 2) Introduzione di un sistema d'allerta interno: necessità di implementare procedure diagnostiche, sistematiche e continuative che misurino il rischio economico e finanziario dell'impresa;
- 3) Importanza della pianificazione e della rilevazione dei rischi e degli indici di allerta per l'eventuale tempestivo risanamento economico-finanziario;
- 4) Qualora le misure preventive non siano risultate efficaci, accesso ad uno degli strumenti di regolazione della crisi disciplinati nell'ambito del Titolo IV della Parte Prima del CCII: composizione negoziata della crisi d'impresa, piano attestato di risanamento, accordo di ristrutturazione, convenzione di moratoria, accordi di crediti tributari e contributivi, piano di ristrutturazione soggetto ad omologazione, concordato preventivo, procedure di composizione della crisi da sovraindebitamento (ristrutturazione dei debiti del consumatore e concordato minore) e, solo per ultimo, la liquidazione (liquidazione giudiziale, liquidazione controllata del sovraindebitato e liquidazione coatta amministrativa).

PRINCIPIO CARDINE: «MEGLIO PREVENIRE CHE CURARE»



Finalità della disciplina

- ❖ Approccio ordinato alla gestione: analisi dei punti di forza e di debolezza, adeguatezza del personale e dei consulenti, verifica dei margini, *reporting* periodico almeno trimestrale;
- ❖ Intercettare tempestivamente la crisi o la carenza di continuità aziendale;
- ❖ Affrontare senza indugio la crisi adottando uno degli strumenti previsti dall'ordinamento giuridico;
- ❖ Minimizzare i rischi e le responsabilità degli Amministratori.

L'art. 3 del CCII, rubricato «Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa», prevede che:

❖ l'**imprenditore individuale** adotti misure idonee (**Adeguati assetti**) alla rilevazione tempestiva dello stato di crisi e assuma senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte
[obbligo generico]

❖ l'**imprenditore collettivo** istituisca un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'art. 2086 del Codice Civile (**Adeguati assetti**) ai fini della rilevazione tempestiva dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative
[obbligo specifico]

Tali misure devono consentire di:



- a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare:
 - l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
 - l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;

- l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
 - l'esistenza di una o più delle seguenti esposizioni debitorie:
 - debiti verso l'Istituto nazionale della previdenza sociale scaduti da oltre novanta giorni di ammontare superiore: (i) per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30 per cento di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000; (ii) per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000;
 - debiti verso l'Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro scaduti da oltre novanta giorni e non versati superiori all'importo di euro 5.000;
 - debiti verso l'Agenzia delle entrate scaduti e non versati relativi all'imposta sul valore aggiunto, risultanti dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche superiori all'importo di euro 5.000;
 - debiti verso l'Agenzia delle entrate-riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati, scaduti da oltre novanta giorni e superiori: (i) per le imprese individuali, all'importo di euro 100.000; (ii) per le società di persone, all'importo di euro 200.000; (iii) per le altre società, all'importo di euro 500.000.
- c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il *test* pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

Sulla piattaforma nazionale della «*Composizione negoziata – soluzioni per la crisi d'impresa*» a cura dell'Unione camere di Commercio (InfoCamere SCpA) è disponibile una *check list* utile a consentire all'imprenditore che intende accedere alla composizione negoziata di redigere un piano di risanamento affidabile. La **lista di controllo particolareggiata** contiene, infatti, tutte le indicazioni operative necessarie all'imprenditore per la redazione del piano.

Le risposte alle domande contenute nella *check-list*, di fatto, costituiscono le indicazioni operative per la redazione del piano.

A titolo esemplificativo, di seguito si riporta un estratto della check list scaricabile al *link*:

https://composizionenegoziata.camcom.it/ocriWeb/assets/resources/riferimenti_normativi/SEZIONE%20II%20-%20CHECK%20LIST.pdf

1. Il requisito dell'organizzazione dell'impresa

- 1.1. L'impresa dispone delle risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività? **(a cura dell'imprenditore)**. In difetto, l'impresa individua il modo per procurarsele.
- 1.2. L'impresa dispone delle competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? **(a cura dell'imprenditore)**. In caso contrario, l'impresa tiene conto solo delle iniziative industriali per le quali sia realisticamente in grado di disporre, eventualmente acquisendole sul mercato, delle competenze tecniche occorrenti.
- 1.3. L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale? **(a cura dell'imprenditore)**. In mancanza, l'impresa deve quanto meno avere attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e posizione finanziaria netta⁵.



Il "test pratico" preliminare

Consente all'imprenditore di verificare la ragionevole perseguibilità del risanamento.
È un semplice strumento che aiuta a misurare il grado di difficoltà dell'impresa ed eventualmente procedere con maggiore consapevolezza all'invio dell'istanza di nomina dell'Esperto.

[Effettua il test](#)

[Istruzioni per il test](#)

Come specificato nelle istruzioni rese disponibili dall'Unione Camere di Commercio (InfoCamere SCpA), il *test* è volto a consentire una valutazione preliminare della complessità del risanamento attraverso il rapporto tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato e quella dei flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al suo servizio. Il *test* non deve essere considerato alla stregua degli indici della crisi, ma è utile a rendere evidente il grado di difficoltà che l'imprenditore dovrà affrontare e quanto il risanamento dipenderà dalla capacità di adottare iniziative in discontinuità e dalla intensità delle stesse. Il *test* si fonda principalmente sui dati di flusso a regime che, secondo la migliore valutazione dell'imprenditore, possono corrispondere a quelli correnti o derivare dall'esito delle iniziative industriali in corso di attuazione o che l'imprenditore intende adottare.

TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITA' DEL RISANAMENTO

L'entità del debito che deve essere ristrutturato	
debito scaduto <i>(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)</i>	1,00 € +
debito riscadenziato o oggetto di moratorie	1,00 € +
linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	1,00 € +
rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni <i>(per le cooperative si tiene conto della probabile richiesta di rimborso del prestito sociale secondo le evidenze storiche non precedenti a tre anni)</i>	1,00 € +
investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	1,00 € +
ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale	1,00 € -
nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	1,00 € -
stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	-1,00 € -
TOTALE A	4,00 €
I flussi annui al servizio del debito	
stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime	1,00 €
investimenti di mantenimento annui a regime	1,00 € -
imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	1,00 € -
TOTALE B	-1,00 €

Valore non utilizzato nel computo del TOTALE A

Fascia	Grado di difficoltà	Descrizione
0		Grado di difficoltà non calcolabile
1	<= 1	Difficoltà contenute
2	>1 e <=2	l'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento
3	>2 e <=3	il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare.
4	>3 e <=4	il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare.
5	>4 e <=5	la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda.
6	>5 e <=6	la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda.
99	>6	l'impresa si presenta in disequilibrio economico a regime, si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese).

Grado di difficoltà del risanamento (1) **0,00**

Grado di difficoltà non calcolabile

(1) Se l'impresa è prospetticamente in equilibrio economico e cioè presenta, a decorrere almeno dal secondo anno, flussi annui di cui a [B], superiori a zero e destinati a replicarsi nel tempo, il grado di difficoltà del risanamento è determinato dal risultato del rapporto tra il debito che deve essere ristrutturato [A] e l'ammontare annuo dei flussi al servizio del debito [B]

ADEGUATI ASSETTI



Trattasi di un principio generale rilevante non solo per il suo diretto contenuto normativo ma anche in quanto esprime in modo chiaro i valori e gli obiettivi privilegiati dal nostro Legislatore a livello generale e di sistema. Tuttavia:



SONO VOLTI A PREVENIRE, A RILEVARE E A GESTIRE LA CRISI

Il rischio rappresenta un elemento intrinseco all'attività d'impresa



L'intento del Legislatore è quello di prevenire attività economiche suscettibili di arrecare ingenti pregiudizi al tessuto economico sociale in quanto di per se stesse sprovviste per la mancata predisposizione di mezzi adeguati per far fronte al rischio d'impresa.

L'imprenditore deve, quindi, predisporre un assetto che renda possibile l'avvertire tempestivamente i sintomi di dissesto per avere l'opportunità e gli strumenti atti a porvi rimedio; ovvero deve porsi in grado di far fronte agli eventi che incidono sfavorevolmente sull'andamento dell'attività in modo da poterli affrontare senza ripercussioni pregiudizievoli per i terzi.

DEFINIZIONE DI ASSETTO

ASSETTO ORGANIZZATIVO

Nell'accezione più ampia include al proprio interno:

- la configurazione della *corporate governance* aziendale e, quindi, la definizione delle modalità di funzionamento e articolazione degli organi amministrativi e di controllo;
- la configurazione delle variabili organizzative ovvero la struttura organizzativa e i sistemi operativi, tra i quali rivestono particolare importanza i sistemi di controllo.

ASSETTO AMMINISTRATIVO

Sistema di disposizioni, procedure e prassi operative dell'impresa che consentono di accertare la sussistenza delle condizioni di equilibrio del sistema aziendale mediante il confronto fra obiettivi perseguiti e risultati raggiunti.

ASSETTO CONTABILE

Sistema di rilevazione dei fatti aziendali finalizzato alla rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale economica e finanziaria, in coerenza con i dettati normativi e i principi contabili di riferimento.

ASSETTO ORGANIZZATIVO

Un assetto organizzativo adeguato presuppone:

- completezza delle funzioni aziendali esistenti;
- separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti delle funzioni;
- chiara identificazione dei poteri di ciascuna funzione;
- organizzazione gerarchica e redazione di un organigramma aziendale e di un mansionario;
- esistenza di procedure atte ad assicurare l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo nonché la tempestività, la completezza e l'attendibilità dei flussi informativi;
- sussistenza di procedure che assicurino la presenza di personale in possesso di un'adeguata professionalità e competenza;
- esistenza di piani strutturati di formazione del personale.

ASSETTO AMMINISTRATIVO E CONTABILE

Un assetto amministrativo e contabile adeguato presuppone:

- esistenza di sistemi di pianificazione e controllo, da adottarsi in base alle dimensioni aziendali;
- rilevazione e rappresentazione contabile dei fatti di gestione completa, tempestiva e attendibile;
- produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio e per le scelte di gestione;
- redazione di bilanci periodici almeno trimestrali (*reporting* periodico);
- analisi dei dati storici: analisi delle vendite, analisi dei margini e analisi comparative;
- approccio ordinato alla gestione;
- analisi dei punti di forza e di debolezza.

ADEGUATI ASSETTI: Sentenza del Tribunale di Roma, Sez. XVI, 08/04/2020; Sentenza del Tribunale di Roma, Sez. Spec. Imprese, 15/09/2020; Sentenza della Cassazione Civile n. 36365, 23/11/2021

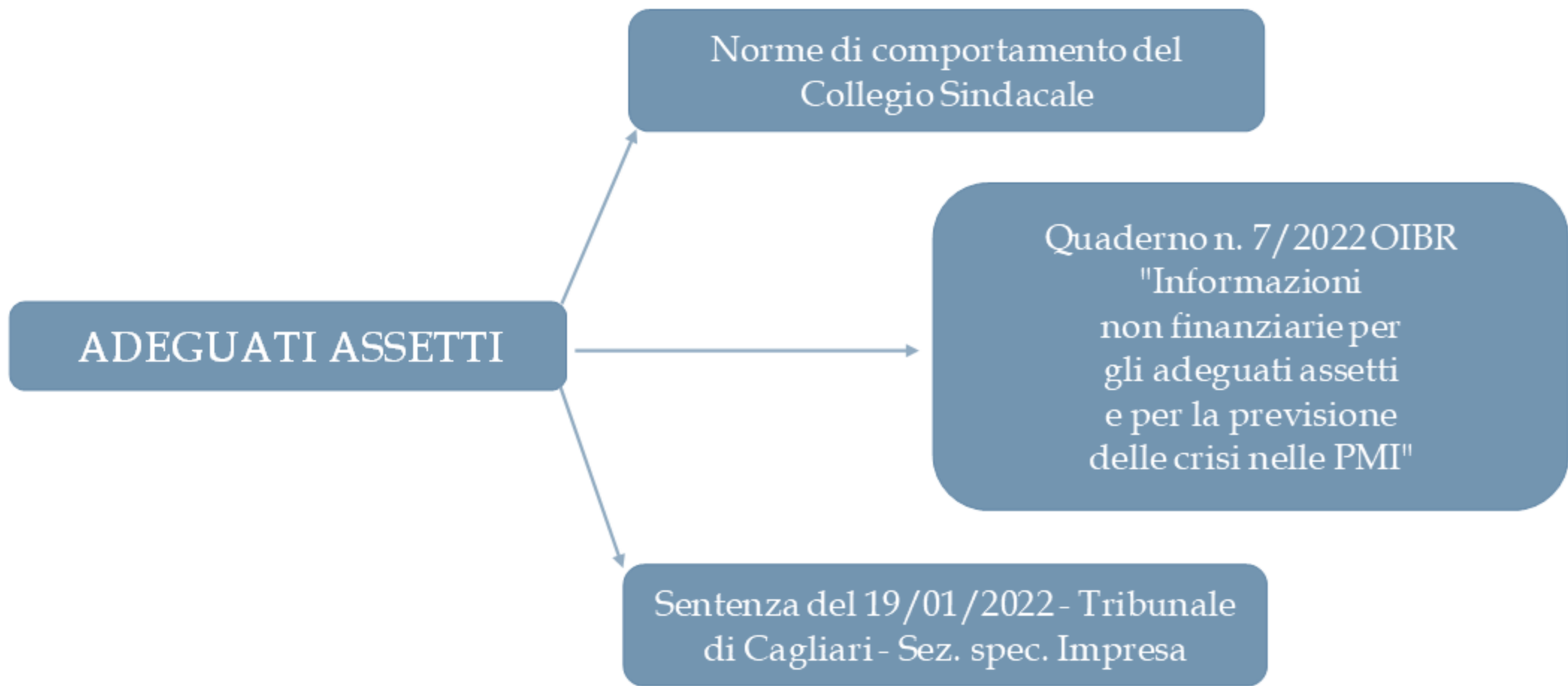
Le sentenze sono conformi nel ritenere che l'insindacabilità delle scelte imprenditoriali di merito (*business judgment rule*) sia un principio valevole anche in sede di valutazione dell'adozione di adeguati assetti organizzativi.

«La mancata adozione di qualsiasi misura organizzativa comporta sempre una responsabilità dell'organo gestorio, mentre ove una struttura organizzativa sia stata adottata, occorre valutare se la stessa sia idonea o meno allo scopo ed in tal caso trova applicazione nuovamente la business judgment rule, con la verifica del rispetto dei criteri della proporzionalità e della ragionevolezza» [Cassazione Civile].

<<Non potrà ritenersi responsabile l'amministratore che abbia predisposto delle misure organizzative che, con una valutazione ex ante, erano adeguate, secondo le sue conoscenze e secondo gli elementi a sua disposizione, a verificare tempestivamente la perdita della continuità aziendale. Parimenti, non potrà ritenersi responsabile l'amministratore che, pur avendo tempestivamente rilevato – grazie alla struttura organizzativa predisposta – il venir meno della continuità aziendale, ponga in essere degli interventi che successivamente si rivelino inutili ad evitare la degenerazione della crisi, qualora tali interventi – sempre sulla base di una valutazione ex ante – non risultino non manifestatamente irrazionali ed ingiustificati>> [Tribunale di Roma, Sez. Spec. Imprese].

ADEGUATI ASSETTI: Sentenza del Tribunale di Roma, Sez. XVI, 08/04/2020; Sentenza del Tribunale di Roma, Sez. Spec. Imprese, 15/09/2020; Sentenza della Cassazione Civile n. 36365, 23/11/2021

<<Si evidenzia che la funzione organizzativa rientra pur sempre nel più vasto ambito della gestione sociale e che essa deve necessariamente essere esercitata impiegando un insopprimibile margine di libertà [...omissis...] in altre parole, la predisposizione di un assetto organizzativo non costituisce l'oggetto di un obbligo a contenuto specifico, ma al contrario, di un obbligo non predeterminato nel suo contenuto, che acquisisce concretezza solo avuto riguardo alla specificità dell'impresa esercitata e del momento in cui quella scelta organizzativa viene posta in essere. E va da sé che tale obbligo organizzativo può essere efficacemente assolto guardando non tanto ai rigidi parametri normativi (non essendo enucleabile dal Codice un modello di assetto utile per tutte le situazioni), quanto ai principi elaborati dalla scienze aziendalistiche ovvero da associazioni di categoria o dai codici di autodisciplina>> [Tribunale di Roma, Sez. XVI].



ADEGUATI ASSETTI: Norme di comportamento del Collegio Sindacale di società non quotate

Versione aggiornata alla data del 12 gennaio 2021 con le disposizioni introdotte dalla Legge 30 dicembre 2020, n. 178

In via generale, un assetto organizzativo può definirsi adeguato quando presenta i seguenti requisiti, in relazione alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale:

- organizzazione gerarchica;
- redazione di un organigramma aziendale con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità;
- esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dell'amministratore delegato nonché dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri;
- sussistenza di procedure che assicurano l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi anche con riferimento alle società controllate;
- esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata professionalità e competenza a svolgere le funzioni assegnate;
- presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento periodico ed effettiva diffusione.

Un assetto amministrativo-contabile risulta adeguato se permette:

- la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;
- la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio.

Si ricorda, infatti, che l'assetto amministrativo è riferibile a una dimensione dinamico - funzionale dell'organizzazione, intendendosi per tale l'insieme delle procedure e dei processi atti ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi; l'assetto contabile è invece orientato a una corretta traduzione contabile dei fatti di gestione, sia ai fini di programmazione, sia ai fini di consuntivazione per la gestione e la comunicazione all'esterno dell'impresa.

Operativamente si tratta di associare i fatti economici maggiormente rilevanti secondo la loro rischiosità complessiva con i processi gestionali che li alimentano, rilevandone le responsabilità gestionali, le direttive, le procedure e le prassi operative di governo delle attività, nonché gli strumenti (anche informatici) di gestione dei rischi di errore ad esse associati.

ADEGUATI ASSETTI: Quaderno n. 7/2022 OIBR "Informazioni non finanziarie per gli adeguati assetti e per la previsione delle crisi nelle PMI"

Versione di aprile 2022 redatta dall' Organismo Italiano di Business Reporting – Sustainability, Non-Financial e Integrated Reporting in collaborazione con Associazione Professionisti Risanamento Imprese (APRI), Fondazione Nazionale Commercialisti (FNC), Unione Nazionale Giovani dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (UNGDCEC), Accademia Italiana di Economia Aziendale (AIDEA) e Organismo di Composizione della Crisi d'Impresa (OCRI)

https://www.fondazioneoibr.it/wp-content/uploads/2022/05/Quaderno-OIBR_N_7_P.Singole.pdf

Il Quaderno propone delle linee guida per la valutazione dell'adeguatezza degli assetti dell'impresa, attraverso la compilazione di apposite dettagliate griglie informative. Innovativa è la trattazione delle "informazioni non finanziarie" necessarie per la valutazione degli adeguati assetti dell'impresa e per la previsione della crisi nelle piccole e medie imprese.

Il documento si articola in cinque sezioni che forniscono: (i) un inquadramento generale, attraverso il riepilogo delle fonti aziendali e giuridiche disponibili; (ii) i KPIs non finanziari (e finanziari) per la descrizione degli adeguati assetti; (iii) i KPIs non finanziari per la previsione delle crisi; (iv) il valore giuridico dei KPIs non finanziari e delle implicazioni critiche di questa nuova prospettiva; (v) le evidenze empiriche, regolamentari e di prassi.

Indicatore
Presenza/assenza consiglio di amministrazione
Presenza/assenza amministratori indipendenti
Presenza/assenza comitati endo-consiliari
Presenza/assenza comitato controllo rischi e sostenibilità
Presenza/assenza comitato nomine e remunerazione
Presenza/assenza comitato parti correlate
Numero di componenti del consiglio di amministrazione
Numero di componenti amministratori indipendenti
Numero di componenti dei comitati endo-consiliari
Numero di componenti del comitato controllo rischi e sostenibilità
Numero di componenti del comitato nomine e remunerazione
Numero di componenti del comitato parti correlate
Funzioni svolte dal consiglio di amministrazione
Funzioni svolte dagli amministratori indipendenti
Funzioni svolte dai comitati endo-consiliari
Funzioni svolte dal comitato controllo rischi e sostenibilità
Funzioni svolte dal comitato nomine e remunerazione
Funzioni svolte dal comitato parti correlate
Presenza/assenza collegio sindacale o sindaco unico
Presenza/assenza revisore
Presenza/assenza internal auditor
Presenza/assenza sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
Presenza/assenza organismo di vigilanza
Numero di componenti del collegio sindacale
Numero di componenti dell'organo di revisione
Numero di componenti della funzione di internal audit
Numero di componenti del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
Numero di componenti dell'organismo di vigilanza
Funzioni svolte dal collegio sindacale
Funzioni svolte dal revisore
Funzioni svolte dall'internal auditor
Funzioni svolte dal sistema di controllo interno e di gestione dei rischi
Funzioni svolte dall'organismo di vigilanza

L'OIBR propone la seguente griglia di informazioni non finanziarie la cui compilazione fornisce una significativa mappatura degli assetti organizzativi aziendali, specificando che - in ossequio al principio di proporzionalità - l'adeguatezza degli assetti deve essere apprezzata e rappresentata tenendo conto della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell'attività svolta.

Indicatore
Fatturato complessivo
Margine Operativo Lordo (EBITDA)
Numero totale dipendenti
Numero di sedi (e siti)
Numero di clienti
Indice di Customer Satisfaction
Quota di mercato o posizione sul mercato
% di fatturato investita in R&D
EBIT
Fatturato da prodotti
Fatturato da servizi
Utile dell'esercizio
Cash flow generato
Fatturato medio per dipendente
% di fatturato derivato da nuovi clienti
% di fatturato da clienti esistenti
% di fatturato da nuovi mercati
Numero di nuovi prodotti immessi sul mercato
Numero di nuovi servizi offerti
% di fatturato derivante da nuovi prodotti
% di fatturato proveniente da nuovi servizi
Fatturato medio per cliente
Marginalità media sulla vendita di prodotti/
Marginalità media sulla vendita di servizi/
Costo complessivo del personale
Costo medio del personale
% del costo della struttura commerciale sul fatturato
% del personale amministrativo su totale dipendenti
% delle spese generali ed amministrative sul fatturato
% del costo del management sul fatturato
% del fatturato investito in R&D
% del fatturato investito in formazione
Ore di formazione per dipendente
% del costo della formazione sul costo del personale
Numero di nuovi clienti
Concentrazione dei clienti per classi di fatturato
Concentrazione del fatturato per clienti e per area geografica/
% vendite estero/ vendite totali
Ripartizione del fatturato per canale di vendita/distribuzione
% del fatturato per vendite dirette
% del fatturato per vendite indirette
% del fatturato realizzato via web (e-commerce)
Fatturato medio per risorsa commerciale
Numero di risorse dedicate all'estero
Fatturato medio estero per risorsa dedicata
Numero di offerte commerciali / proposte emesse
Numero medio dei fornitori
Indice di concentrazione degli acquisti
Numero di banche e affidamenti

Indicatore
% di fatturato prodotto per tipologia di canale di comunicazione
% di fatturato investita per canale di comunicazione
Numero totale dipendenti
Età media del personale
Turnover (rotazione) del personale
Livello di specializzazione (% del personale con un'istruzione di alto livello/ personale certificato)
Rapporto stipendio uomo-donna per categoria contrattuale
% di utilizzo delle risorse esterne
Incentivi e premi stanziati (incluso forme di welfare)
Giorni di assenza media per dipendente
Tasso di infortuni sul lavoro
Livello di scolarità del personale
% liberi professionisti e consulenti rispetto al personale interno
Rapporto donne / Totale dipendenti
Infrastrutture di proprietà
Infrastrutture in affitto o leasing
Numero e tipologia delle certificazioni
Numero di brevetti registrati
% degli investimenti in R&D sul fatturato/vendite
Numero addetti dedicati alla R&D
% investimenti in marketing / vendite
% investimenti in IT / vendite
Consumo Energia
Consumo Energia / vendite
Concentrazione di affidamento concessi al sistema finanziario
Modello di gestione dei reati societari (D.Lgs. 231)
Controlli e verifiche sul rispetto della normativa sulla privacy
Numero e stima del "danno" delle controversie legali
Concentrazione degli affidamenti concessi dal sistema finanziario
% di utilizzo delle linee di credito
% di indebitamento netto complessivo
Verifiche sulla solvibilità dei nuovi clienti
Modello di gestione per la prevenzione dei reati societari (D.Lgs.231)

L'OIBR propone la seguente griglia di informazioni non finanziarie la cui compilazione fornisce una significativa mappatura degli assetti amministrativi aziendali, specificando che – in ossequio al principio di proporzionalità – l'adeguatezza degli assetti deve essere apprezzata e rappresentata tenendo conto della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell'attività svolta.

Indicatore
Livello di adeguatezza del Sistema di CO.GE.
Livello di adeguatezza del Sistema di CO.AN.
Competenze professionali
Software gestionale
Libri contabili
Piano dei conti
Procedure contabili
Principi contabili
Analiticità dei centri di costo
Individuazione centri di costo produttivi
Individuazione centri di costo ausiliari
Individuazione centri di costo spese generali
Applicazione del sistema misto (Co.An. extracontabile)
Applicazione del sistema duplice contabile (pdc Co.An. applicato a pdc Co.Ge.)
Applicazione del sistema unico integrato (unica contabilità ai fini Co.Ge. e Co.An.)
Presenza del direct costing quale metodo di calcolo dei costi di prodotto
Presenza del direct costing evoluto quale metodo di calcolo dei costi di prodotto
Presenza del full costing quale metodo di calcolo dei costi di prodotto
Presenza dell'Activity Based Costing quale metodo di calcolo dei costi di prodotto
Applicazione totale delle semplificazioni ex art. 2435 bis c.c. (bilancio in forma abbreviata)
Applicazione parziale delle semplificazioni ex art. 2435 bis c.c. (bilancio in forma mista)

L'OIBR propone la seguente griglia di informazioni non finanziarie la cui compilazione fornisce una significativa mappatura degli assetti contabili aziendali, specificando che – in ossequio al principio di proporzionalità – l'adeguatezza degli assetti deve essere apprezzata e rappresentata tenendo conto della dimensione e delle caratteristiche specifiche dell'attività svolta.

ADEGUATI ASSETTI: Sentenza del Tribunale di Cagliari n. 188/2021 del 19 gennaio 2022

<<L'assenza di un adeguato assetto organizzativo rappresenta una grave irregolarità che giustifica l'adozione di un provvedimento del Tribunale ex art. 2409 c.c., quale la nomina di un amministratore giudiziario.

La mancata adozione di adeguati assetti da parte dell'organo amministrativo di una impresa in crisi costituisce grave irregolarità che impone la revoca dell'organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario, tanto più grave qualora l'impresa si trovi in situazione di equilibrio economico finanziario, giacché gli adeguati assetti sono funzionali proprio ad evitare che l'impresa scivoli verso una situazione di crisi o di perdita della continuità, consentendo all'organo amministrativo di percepire tempestivamente i segnali che preannunciano la crisi consentendogli in tal modo di assumere le iniziative opportune>> (MASSIMA).

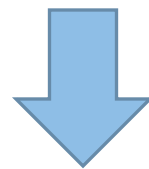
Nel caso di specie l'Ispettore nominato dal Tribunale di Cagliari ha rilevato che l'unico strumento organizzativo di cui la società si è dotata è un organigramma peraltro non aggiornato, pertanto *“la società non dispone di strumenti che permettano di rilevare squilibri finanziari; ciò non solo a consuntivo, ma anche e soprattutto a livello previsionale, impendendole di verificare la propria capacità prospettica di far fronte alle obbligazioni”*:

- è sprovvista di un piano industriale e strategico a breve e a medio-lungo termine, non vi sono relazioni dell'organo amministrativo circa l'andamento gestionale e la sua prevedibile evoluzione, neanche in occasioni di sviluppo di nuovi investimenti, né vengono formulate previsioni in merito alla capacità di far fronte al pagamento del saldo dovuto ai soci conferenti;
- non possiede un efficace sistema di gestione dei crediti commerciali: non risultano procedure o tecniche finalizzate a minimizzare l'emersione di perdite su crediti o pagamenti tardivi, non viene redatto un rapporto periodico sullo stato complessivo dei crediti, sul comportamento della clientela in relazione ai pagamenti e su ogni altra informazione utile per formulare le scelte più corrette in funzione della salvaguardia della continuità della società;
- non viene adottata una adeguata analisi di bilancio, necessaria per verificare la situazione economico, finanziaria e patrimoniale della società, né uno strumento per rilevare tempestivamente situazioni di squilibrio finanziario, quale il rendiconto finanziario.

In particolare, le specifiche carenze riscontrate dall'Ispettore sono:

- Inadeguatezza dell'assetto organizzativo:
 - organigramma non aggiornato e difetta dei suoi elementi essenziali;
 - assenza di un mansionario;
 - inadeguata progettazione della struttura organizzativa e polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali per l'ordinaria gestione dell'impresa (ufficio amministrativo);
 - assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.
- Inadeguatezza dell'assetto amministrativo:
 - mancata redazione di un *budget* di tesoreria;
 - mancata redazione di strumenti di natura previsionale;
 - mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera;
 - assenza di strumenti di reporting;
 - mancata redazione di un piano industriale.
- Inadeguatezza dell'assetto contabile:
 - la contabilità generale non consente di rispettare i termini per la formazione del progetto di bilancio e per garantire l'informativa ai sindaci;
 - assenza di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare;
 - analisi di bilancio unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione;
 - mancata redazione del rendiconto finanziario.

CONCLUSIONI



CONCESSIONE DI UN TERMINE PER L'IMPLEMENTAZIONE DEGLI ADEGUATI ASSETTI

Accertate le predette gravi irregolarità il Tribunale di Cagliari ha ritenuto non necessaria la revoca dell'organo amministrativo ma sufficiente assumere le seguenti misure provvisorie:

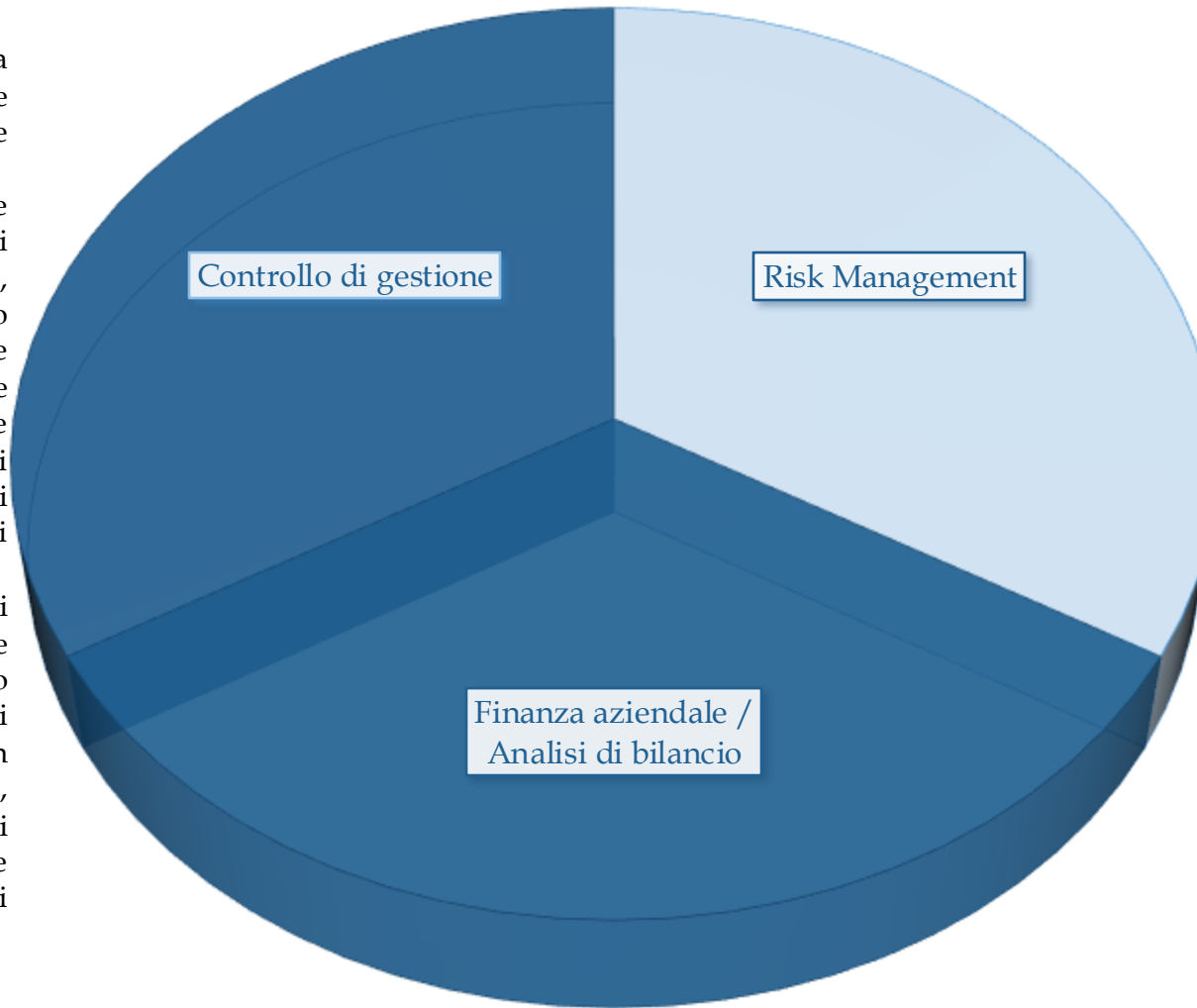
- nomina di un amministratore giudiziario per l'attività di recupero dei crediti
- ordine al Consiglio di amministrazione di adottare nel termine di 150 giorni gli adeguati assetti organizzativi, sotto il controllo dell'amministratore giudiziario che dovrà verificare le concrete misure adottate e se le stesse appaiono adeguate, in ragione della natura e delle dimensioni dell'impresa, nel rispetto della discrezionalità dell'organo gestorio nella adozione delle misure di gestione ritenute opportune.

I TRE PILASTRI DEGLI ADEGUATI ASSETTI

Obbligo di un monitoraggio costante della gestione aziendale atto alla verifica delle circostanze e delle condizioni oggettive passibili di definire la crisi.

La prima fase del controllo di gestione consiste nella fissazione degli obiettivi annuali in termini di sviluppo del *business*, di incremento del fatturato e di sviluppo commerciale dell'azienda. Successivamente si procede alla strutturazione delle componenti economiche di costo e dunque dei margini di vendita, dai quali scaturiscono le variazioni annuali sui parametri finanziari e patrimoniali dell'azienda.

Una volta cristallizzati questi elementi, si procede alla seconda fase che prevede l'analisi degli scostamenti tra quanto stimato in fase di fissazione degli obiettivi (*budget*) e quanto effettivamente rilevato in fase di consuntivazione periodica (mensile, trimestrale, semestrale, annuale). L'analisi degli scostamenti comporta generalmente la predisposizione di correttivi e interventi di modifica strettamente connessi tra loro.



La gestione del rischio o *risk management* si pone come obiettivo quello di contribuire ad una gestione sana dell'impresa secondo assunzioni di rischio controllato, minimizzando le perdite e valorizzando, massimizzandole, le opportunità. Rappresenta l'insieme dei processi volti all'individuazione, all'analisi e alla valutazione dei rischi aziendali.

L'analisi della finanza aziendale permette di acquisire gli strumenti che consentono una gestione efficace ed efficiente dell'impresa in condizioni di economicità. Dove per economicità si intende: l'equilibrio reddituale (ricavi della gestione caratteristica congrui per il sostenimento dei costi correlati all'acquisizione dei fattori produttivi), l'equilibrio patrimoniale (adeguata correlazione tra investimenti e fonti di finanziamento) e l'equilibrio monetario (flussi in entrata ed in uscita compatibili con l'equilibrio reddituale).



L'equilibrio tra entrate e uscite, il monitoraggio dei costi, l'utilizzo di strumenti informatici adeguati e una migliore pianificazione, permettono alle aziende di identificare precocemente eventuali problemi finanziari.

IL BUDGET

Il *budget* è un documento contabile con cui si procede alla programmazione dei ricavi e dei costi (*budget* economico), degli impieghi e delle fonti (*budget* patrimoniale) e delle entrate e delle uscite (*budget* di cassa).

La redazione periodica del *budget* è un mezzo rilevante per la prevenzione della crisi d'impresa in quanto fornisce una previsione analitica delle entrate e delle spese presunte, aiutando a identificare potenziali problemi finanziari prima che gli stessi si verifichino, permettendo così di intraprendere le relative adeguate misure correttive in anticipo.

Tale documento ha la capacità di supportare una efficiente gestione delle finanze e la realizzazione degli obiettivi aziendali. Unito alla pianificazione finanziaria a lungo termine il *budget* diventa uno strumento con un'importante valenza strategica ed è determinante per la buona riuscita della stessa pianificazione.

Altri aspetti importanti sono: rivedere e aggiornare regolarmente il *budget* nonché compiere un monitoraggio costante dello stesso mediante lo studio degli scostamenti fra quanto preventivato e quanto effettivamente realizzato. Il monitoraggio periodico risulta fondamentale poiché consente di identificare tempestivamente eventuali deviazioni dal *budget* e di intraprendere le giuste azioni.

Solitamente il documento viene aggiornato a intervalli regolari, ad esempio trimestrali o semestrali, al fine di garantire che le decisioni finanziarie siano sempre basate su informazioni accurate e aggiornate.

Non è sufficiente far riferimento ai soli indici consuntivi di bilancio in quanto l'obiettivo è individuare situazioni di crisi da intendersi quale «insolvenza prospettica».

La rilevanza dell'utilizzo del *budget* e, di conseguenza, di un'accurata programmazione è un caposaldo ai fini della prevenzione della crisi.

I flussi di cassa rappresentano, infatti, gli indicatori principali della liquidità e dello stato di salute di un'azienda.

Sebbene sia scontato che tutte le aziende effettuino una programmazione, non è altrettanto certo che le aziende effettuino un monitoraggio periodico costante (senza dover necessariamente aspettare la chiusura del bilancio) né lo sviluppo di scenari ipotetici che simulino l'impatto finanziario delle scelte operative e strategiche pianificate nonché che considerino gli eventuali mutamenti nel mercato di riferimento.

Proprio l'analisi costante dei dati e la simulazione degli scenari futuri sono, insieme alla programmazione gli strumenti migliori per:

- mantenere un'esposizione finanziaria equilibrata;
- valutare la sostenibilità dei debiti;
- migliorare gli indicatori finanziari e il proprio *rating*;
- garantire la continuità aziendale.

Molti dei dati per raggiungere questi obiettivi sono già in possesso delle aziende che, però, non hanno gli strumenti per incrociarli e trasformarli in informazioni.

LA CONTABILITÀ ANALITICA

È un essenziale strumento di verifica che la direzione aziendale può utilizzare per accertare che tutte le risorse a disposizione dell'impresa siano utilizzate nel modo più efficiente ed efficace possibile per il perseguimento degli obiettivi programmati.

La contabilità analitica, nata fundamentalmente per un miglior controllo dei costi, si pone l'obiettivo di far conoscere in maniera più approfondita la situazione economica dell'impresa e rappresenta una imprescindibile base di partenza per:

- l'analisi di redditività;
- il controllo dell'efficienza aziendale;
- lo studio della coerenza rispetto alle decisioni strategiche.

L'analisi della contabilità generale rileva i "risultati" di esercizio e, dunque, per sua natura rileva solo a posteriori i segnali di crisi. Per questo motivo è assolutamente fondamentale affiancare ad essa una contabilità analitica in grado di evidenziare in particolare il processo di formazione dei costi. Adottare un'attività di analisi strategica da affiancare alla normale analisi della contabilità, permette di garantire livelli minimi di previsione degli andamenti prospettici.

IL REPORTING E L'ANALISI DI BILANCIO

Gli strumenti di controllo quantitativi basati sui dati di bilancio offrono giudizi solamente sui risultati di precedenti scelte imprenditoriali. Non hanno dunque la capacità di rispettare le disposizioni del secondo comma dell'art. 2086, perché non riescono a presidiare la rilevazione degli indizi di crisi, ma sono in grado di identificare uno stato di crisi solo se questa è già avviata e conclamata e ha già prodotto effetti ormai visibili anche nelle grandezze di bilancio.

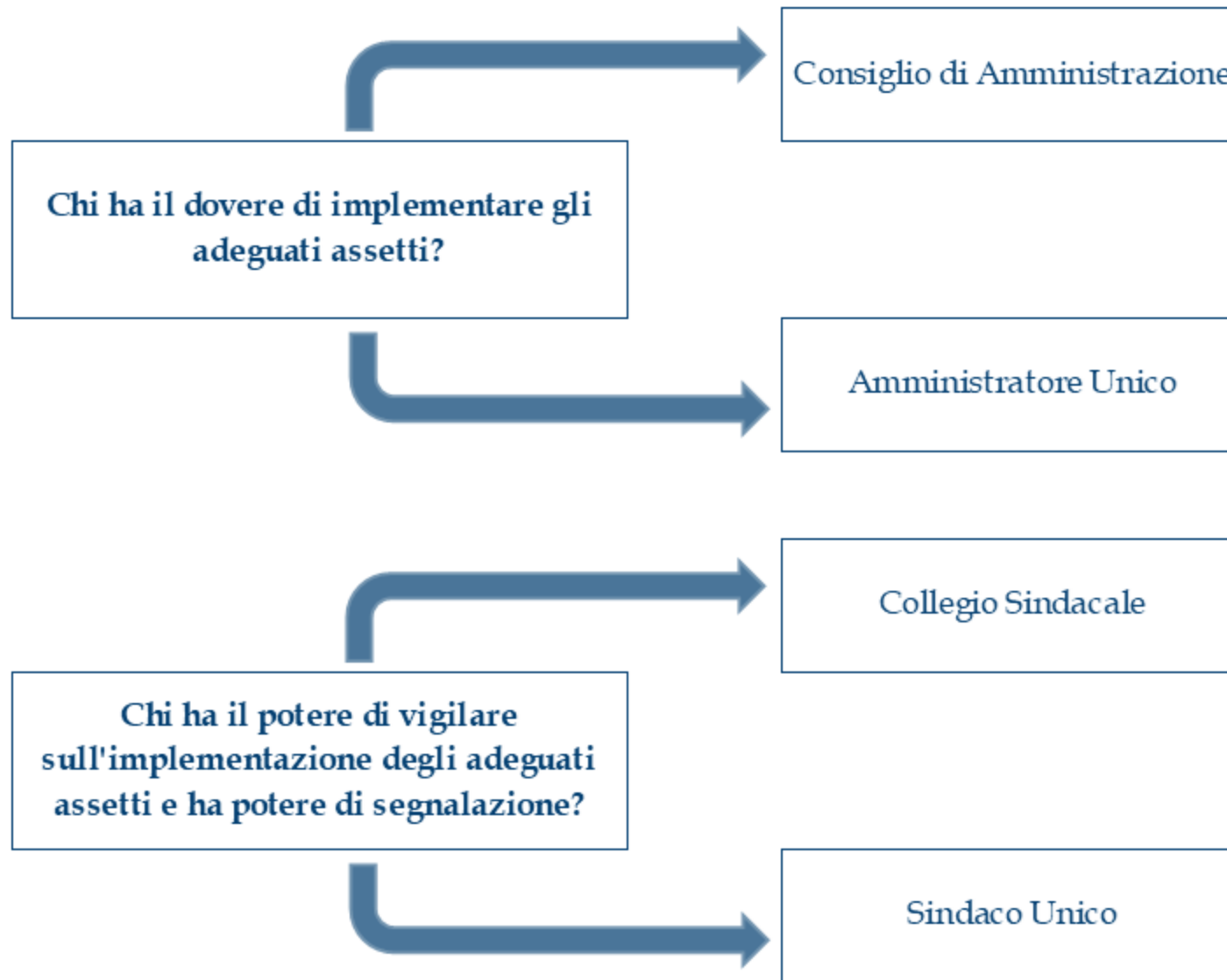
Quando si pensa alla prevenzione della crisi d'impresa si fa spesso riferimento alla costruzione di modelli che portano alla tempestiva individuazione di eventuali anomalie nella redditività e nei *deficit* patrimoniali e finanziari. In realtà, molto spesso, quando una società inizia ad avvertire i primi segnali di crisi – tensioni finanziarie, ritardi nei pagamenti, calo del fatturato etc. – la crisi è già in atto e ha avuto le prime vere manifestazioni molto tempo prima. Quindi, affrontare la crisi cercando di intercettarla nell'anomalia degli indici di bilancio o nel misurare l'entità del deficit economico o patrimoniale è certamente sbagliato, perché potrebbe essere troppo tardi.

La constatazione dello stato di crisi evidenziata dalla perdita dell'equilibrio economico-finanziario rappresenta proprio la conferma dell'incapacità del sistema di controllo interno dell'azienda di saper vigilare e, quindi, di saper intercettare sul nascere gli importanti indizi che poi sono sfociati nella crisi.

Pertanto, l'analisi di bilancio rappresenta uno strumento di diagnosi dello stato di crisi d'impresa, in quanto agevola la lettura e l'interpretazione delle *performance* aziendali, alla luce delle scelte passate fatte dal *management*. Tuttavia, allo stesso tempo, l'analisi di bilancio può costituire uno strumento che, in un'ottica previsionale, fornisce elementi conoscitivi indispensabili per comprendere le potenzialità reddituali e finanziarie da cui è possibile ripartire.

* * * *

Dal momento che, come abbiamo visto, la contabilità analitica e l'analisi di bilancio non sono sufficienti a prevenire la crisi, le imprese dovranno provare ad integrare sistemi, seppur adeguati alle proprie dimensioni, di previsione degli scenari e degli andamenti economici futuri. Il controllo di gestione deve essere affiancato da opportune, per quanto semplificate, attività di analisi strategica al fine di garantire livelli minimi di previsione degli andamenti prospettici; ogni attività futura non può più prescindere da un'attenta verifica delle *performance* aziendali storiche e dall'analisi delle cause che hanno innescato l'eventuale declino. Pensare che il processo di declino della *performance* che porta l'impresa prima alla crisi e poi all'insolvenza debba essere intercettato dai soli modelli matematici è un'illusione. Questi modelli, essenzialmente quantitativi non hanno il dono dell'attualità, non riescono cioè a verificare se l'impresa è realmente in crisi e se può uscirne o è destinata alla liquidazione. Modelli quali quelli dell'analisi di bilancio sono certamente validi; tuttavia, spesso, consentono di vedere le tensioni e i cali di rendimento solo quando sono già in atto e non dicono nulla delle cause.



In linea generale si evidenzia come la norma non preveda alcun obbligo di fornire un'informativa esterna circa l'avvenuta implementazione degli adeguati assetti. Ciò nemmeno in riferimento al bilancio d'esercizio: non risulta obbligatorio richiamare l'art. 2086 c.c. né nel bilancio, né nella relazione sulla gestione. Di contro, in presenza di incertezze significative sulla continuità aziendale dei successivi dodici mesi, l'OIC 11 richiede che nella nota integrativa sia fornita un'adeguata informativa, specificando le ragioni che qualificano come significative le incertezze esposte e le ricadute che esse possono avere sulla continuità aziendale.

Considerato che la riforma prevede espressamente che l'imprenditore sia tenuto a monitorare la continuità già nel corso dell'esercizio, può essere opportuno che le imprese siano in grado di dimostrare di avere affrontato il tema degli adeguati assetti, anche nei casi in cui l'assetto dell'impresa sia già stato ritenuto adeguato alle nuove previsioni di legge.

Dirimente a tal fine potrebbe essere l'aver verbalizzato nell'ambito di un CdA tale tematica, dando così evidenza documentale di avere affrontato e gestito il problema.

Anche l'attività di monitoraggio dell'andamento degli equilibri economico-patrimoniali-finanziari, da parte dell'Organo amministrativo, del Collegio sindacale e/o del Revisore, con il supporto del consulente della società, effettuata, ad esempio, su base trimestrale, è auspicabile che sia oggetto di verbalizzazione nei libri sociali.

Affinché il sistema di prevenzione auspicato dalla riforma della crisi d'impresa possa trovare un'effettiva attuazione è necessario che l'imprenditore adegui l'assetto organizzativo e amministrativo - contabile dell'impresa, mediante una continua e specifica pianificazione nonché attraverso la redazione periodica di *budget* (economici, patrimoniali e di cassa - budget di tesoreria -), assumendo così una maggiore consapevolezza della propria realtà aziendale. È noto che questo richiederà uno sforzo non indifferente per molte aziende, dato il nostro tessuto economico - aziendale, caratterizzato da molte piccole-medie imprese.

La norma stessa definisce differenti livelli di analiticità in funzione della natura e delle dimensioni aziendali, senza tuttavia fornire degli espliciti parametri e imporre obblighi su quali strumenti siano da implementare.

Ad ogni modo tutte le aziende non potranno prescindere dal migliorarsi e dal dotarsi di un buon sistema di controllo di gestione. In tal senso un ruolo proattivo dovrà essere ricoperto dagli Amministratori, dagli Organi di controllo e dai consulenti societari al fine di far comprendere all'imprenditore che trattasi non solamente di un'imposizione ma di un'opportunità di sviluppo.

Una buona pratica aziendale sarebbe, altresì, quella di valutare attraverso un monitoraggio costante la correttezza delle scelte di *governance*.

In un tale contesto, il nuovo CCII identifica gli **indicatori dell'allerta** utili a monitorare l'andamento evolutivo dell'impresa, la solvibilità e la continuità aziendale. Gli indicatori possono anche essere considerati quali utili strumenti per la valutazione delle *performance* delle PMI in termini di sostenibilità e adeguatezza degli assetti organizzativi.

Gli indicatori dell'allerta

Secondo quanto definito dal CCII costituiscono indicatori della crisi gli **squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività.

Il Legislatore osserva come il momento della crisi sia prefigurato dalla presenza di due elementi incontrovertibili:

- quello relativo all'aspetto economico, consistente in una inadeguatezza dei componenti di reddito alla remunerazione dei fattori produttivi; tale situazione si configura quando l'apprezzamento del mercato dei prodotti o dei servizi dell'azienda è insufficiente in termini di quantità e prezzo, ovvero la produzione è caratterizzata da inefficienze che erodono i margini;
- quello relativo alle difficoltà finanziarie, da intendersi quale differenza fra incassi e pagamenti.

La divergenza dell'equilibrio economico-finanziario è sintomo di una esistenza di probabilità di insolvenza futura, che si manifesta con inadempimenti o altri fatti esteriori che dimostrano che il debitore non è più in grado di soddisfare con regolarità le proprie obbligazioni.

Il Legislatore, nell'ultima formulazione del CCII, valorizza altresì l'aspetto patrimoniale.

Nella versione del CCII precedente alle sostanziali modifiche introdotte dal D. Lgs. n. 83 del 17/06/2022. era previsto un sistema di allerta basato sull'individuazione di determinati indici di crisi, che le imprese avrebbero dovuto prendere in considerazione e tenere costantemente sotto osservazione per monitorare il proprio stato di salute e che avrebbero consentito all'impresa stessa di individuare eventuali situazioni di pericolo.

Nonostante non siano più previsti dalla normativa si ritiene che l'estrapolazione ed il costante monitoraggio di tali indicatori possa rappresentare sicuramente per l'impresa un valido strumento per controllare quotidianamente il proprio stato di salute e scongiurare per tempo eventuali situazioni di crisi.

In particolare, il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC), in un documento pubblicato in bozza in data 26/10/2019, non più valevole da un punto di vista normativo, aveva individuato 7 indici di allerta utili a identificare e a individuare, tuttora, uno stato di crisi d'impresa.

Essi riguardano:

- Patrimonio Netto
- DSCR (*Debt Service Coverage Ratio*) previsionale a 6 mesi
- Indice di sostenibilità degli oneri finanziari
- Indice di adeguatezza patrimoniale
- Indice di ritorno liquido dell'attivo
- Indice di liquidità
- Indice di indebitamento previdenziale e tributario

Patrimonio Netto

Il primo indice da prendere in considerazione riguarda il patrimonio netto. Non vi è dubbio che un sintomo di discontinuità aziendale sia la presenza di un patrimonio netto negativo.

In presenza di un valore di patrimonio netto negativo, infatti, è ragionevolmente ipotizzabile uno stato di crisi dell'impresa e le alternative possono essere: i) la messa in liquidazione della società, ii) ricostituzione del capitale sociale dell'impresa attraverso un versamento di risorse finanziarie da parte dei soci.

Di contro, in caso di patrimonio netto positivo, si passa all'analisi del secondo indice di allerta.

Debt Service Coverage Ratio previsionale a 6 mesi

Il secondo indice è costituito dal rapporto tra i flussi di cassa della gestione reddituale operativa generati dall'azienda nei sei mesi successivi e i debiti non operativi attesi da rimborsare nel corso dello stesso arco temporale. Per la sua determinazione il CNDCEC individua due differenti tipologie di approccio: i) secondo un primo approccio, gli elementi del predetto rapporto sono desunti da un *budget* di tesoreria; ii) secondo un altro approccio, presuppone la costruzione di un rendiconto finanziario prospettico che metta in evidenza i flussi di cassa operativi generati dalla gestione caratteristica aziendale.

Se il valore del DSCR è superiore all'unità non è ravvisabile alcuno stato di crisi dell'impresa.



Indice di sostenibilità degli oneri finanziari

Il terzo indice è costituito dal rapporto tra gli oneri finanziari e il fatturato.

Secondo il CNDCEC, in relazione ai differenti settori di attività, il valore soglia dell'indice è ricompreso tra l'1,5% e il 3,8%. In caso di valori dell'indice maggiori o uguali al valore soglia si dovrebbe accendere il segnale di allerta.

Indice di adeguatezza patrimoniale

Il quarto indice è rappresentato dal rapporto tra il patrimonio netto e i debiti totali.

Secondo il CNDCEC, in relazione ai differenti settori di attività, il valore soglia dell'indice è ricompreso tra il 2,3% e il 9,4%. In caso di valori dell'indice maggiori o uguali al valore soglia si dovrebbe accendere il segnale di allerta.

Indice di ritorno liquido dell'attivo

Il quinto indice è costituito dal rapporto tra il *cash-flow* e il totale attivo.

Secondo il CNDCEC, in relazione ai differenti settori di attività, il valore soglia dell'indice è ricompreso tra lo 0,3% e l'1,9%. In caso di valori dell'indice maggiori o uguali al valore soglia si dovrebbe accendere il segnale di allerta.

Indice di liquidità

Il sesto indice è rappresentato dal rapporto tra il totale delle attività ed il totale delle passività a breve termine.

Secondo il CNDCEC, in relazione ai differenti settori di attività, il valore soglia dell'indice è ricompreso tra il 69,8% e il 108,0%. In caso di valori dell'indice maggiori o uguali al valore soglia si dovrebbe accendere il segnale di allerta.

Indice di indebitamento previdenziale e tributario

Il settimo e ultimo indice è costituito dal rapporto tra il totale dell'indebitamento previdenziale e tributario ed il totale dell'attivo.

Secondo il CNDCEC, in relazione ai differenti settori di attività, il valore soglia dell'indice è ricompreso tra il 2,9% e il 14,6%. In caso di valori dell'indice maggiori o uguali al valore soglia si dovrebbe accendere il segnale di allerta.

Gli ultimi cinque indici esposti, le cui soglie differiscono in base al settore di riferimento, andrebbero considerati unitariamente e non separatamente. Inoltre, secondo quanto inizialmente previsto dal CNDCEC gli stessi andrebbero monitorati con cadenza quantomeno trimestrale nel corso dell'esercizio.

Settore	Soglie di allerta				
	ONERI FINANZIARI / RICAVI %	PATRIMONIO NETTO / DEBITI TOTALI %	LIQUIDITA' A BREVE TERMINE (ATTIVITA' A BREVE/PASSIVITA' BREVE) %	CASH FLOW / ATTIVO %	(INDEBITAMENTO PREVIDENZIALE+ TRIBUTARIO) / ATTIVO %
(A) AGRICOLTURA SILVICOLTURA E PESCA	2.8	9.4	92.1	0.3	5.6
(B)ESTRAZIONE (C)MANIFATTURA (D)PROD.ENERGIA/GAS	3.0	7.6	93.7	0.5	4.9
(E) FORN. ACQUA RETI FOGNARIE RIFIUTI (D) TRASM. ENERGIA/GAS	2.6	6.7	84.2	1.9	6.5
(F41)COSTRUZIONE DI EDIFICI	3.8	4.9	108.0	0.4	3.8
(F42) INGEGNERIA CIVILE (F43) COSTR. SPECIALIZZATE	2.8	5.3	101.1	1.4	5.3
(G45)COMM INGROSSO e DETT AUTOVEICOLI (G46) COMM INGROSSO (D) DISTRIB. ENERGIA/GAS	2.1	6.3	101.4	0.6	2.9
(G47) COMM DETTAGLIO (I56) BAR e RISTORANTI	1.5	4.2	89.8	1.0	7.8
(H) TRASPORTO E MAGAZZINAGGIO (I55) HOTEL	1.5	4.1	86.0	1.4	10.2
(JMN)SERVIZI ALLE IMPRESE	1.8	5.2	95.4	1.7	11.9
(PQRS) SERVIZI ALLE PERSONE	2.7	2.3	69.8	0.5	14.6

In assenza di specifiche previsioni normative in tema di rilevazione degli indici di allerta, certamente risultano da monitorare i *driver* riportati negli artt. 3 e 25-novies del CCII relativi ai segnali di emersione di un'eventuale crisi nonché agli obblighi di segnalazione dei creditori pubblici qualificati.

Ai sensi dell'art. 3 del D.Lgs. 14/2019, attualmente in vigore, costituiscono segnali di possibile sussistenza di crisi i seguenti fattori:

- l'insostenibilità dei debiti in un orizzonte temporale di almeno 12 mesi;

Al fine del monitoraggio di tali fattori è necessario che l'impresa sia in possesso di:

- *Budget economico annuale, con monitoraggio trimestrale;*
- *Scadenziario dei crediti e dei debiti commerciali e fiscali;*
- *Ordini dei clienti e dei fornitori e scadenziario del portafoglio (anticipo fatture e ri.ba.);*
- *Piano di ammortamento dei mutui, dei finanziamenti e dei leasing;*
- *Previsioni di operazioni sul capitale (sia di debito che di equity);*
- *Eventuali operazioni straordinarie previste.*

Un ulteriore strumento di monitoraggio dei fattori in argomento è sicuramente il budget di cassa o di tesoreria.

Nel caso di società appartenenti ad un gruppo, discriminante è altresì l'evidenza del supporto finanziario da parte della capogruppo per un periodo di almeno 12 mesi.

- *l'insussistenza delle prospettive di continuità aziendale nei successivi 12 mesi;*

Di seguito si elencano le principali circostanze che devono far sorgere dubbi significativi sul presupposto della continuità aziendale:

❖ Indicatori finanziari

- *situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;*
- *prestiti prossimi alla scadenza in assenza di prospettive verosimili di rinnovo/rimborso;*
- *eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;*
- *cessazione del sostegno finanziario da parte di finanziatori, creditori e soci;*
- *presenza di cash flow storici o prospettici negativi.*

❖ Indicatori gestionali

- *dimissioni di risorse chiave aziendali (Amministratori, CFO, Dirigenti, etc.) con mancata sostituzione degli stessi;*
- *perdita di mercati fondamentali, di contratti, di concessioni o di fornitori strategici;*
- *organico del personale inadeguato/insufficiente e presenza di un rilevante turnover.*

❖ Altri indicatori

- *contenziosi legali o fiscali che in caso di soccombenza comporterebbero obblighi di risarcimento difficilmente sostenibili;*
- *modifiche legislative o modifiche governative con impatti sfavorevoli all'impresa.*

- l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni per un importo superiore alla metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;

Per il monitoraggio di tale fattore utili supporti possono essere:

- *il LUL (Libro Unico del Lavoro);*
- *scambi informativi con il Consulente del Lavoro.*

- la sussistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;

Per il monitoraggio di tale fattore è necessario che l'impresa sia dotata di un aggiornato scadenziario dei debiti verso fornitori.

Qualora si rilevi che l'azienda regoli consuetudinariamente le fatture passive in ritardo rispetto ai termini di pagamento pattuiti, occorrerà porre particolare attenzione all'ammontare del debito scaduto.

- L'esistenza di esposizioni nei confronti di banche e intermediari finanziari scadute da più di 60 giorni o che abbiano superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti, purché rappresentino almeno complessivamente il 5% del totale delle esposizioni;

Per il monitoraggio di tale fattore l'impresa dovrà avvalersi:

- *Contratti di mutuo o di finanziamento o di apertura di conto corrente o di apertura di credito in conto corrente;*
- *Piani d'ammortamento;*
- *Quietanze di pagamento delle rate;*
- *Estratti di conto corrente con periodiche riconciliazioni bancarie;*
- *Centrale Rischi;*

Occorrerà, inoltre, monitorare le prospettive di rinnovo delle linee di credito bancarie utilizzate nonché la possibilità di accedere a riscadenziamenti del debito e a moratorie.

L'esposizione verso gli Istituti di Credito è un punto di attenzione anche per gli Organi di controllo dell'impresa. Tant'è che le banche ai sensi dell'art. 25-decies del CCII sono obbligate a dare notizia di variazioni, revisioni o revoche degli affidamenti non solo al cliente ma anche agli Organi di controllo societari.

- Il versamento in ritardo di oltre 90 giorni di contributi previdenziali di un ammontare superiore:
 - per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30% di quelli dovuti nell'anno e all'importo di 15.000 euro;
 - per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di 5.000 euro.
- Il versamento in ritardo di oltre 90 giorni dei premi assicurativi per infortuni sul lavoro per un ammontare superiore a 5.000 euro;

Per il monitoraggio di tali fattori utili supporti possono essere:

- *periodica consultazione dei portali dei contributi previdenziali/assicurativi (sito INPS/INAIL);*
- *scambi informativi con il Consulente del Lavoro;*
- *DURC.*

- L'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto superiore a 5.000 euro;
- L'esistenza di un debito nei confronti di Agenzia Entrate - Riscossione scaduto da oltre 90 giorni superiore a 100.000 euro per le imprese individuali, superiore a 200.000 euro per le società di persone e superiore a 500.000 euro per le altre società.

Per il monitoraggio di tali fattori utili supporti possono essere:

- *periodica consultazione del cassetto fiscale;*
- *scambi informativi con il Consulente fiscale;*
- *quietanze di pagamento delle imposte;*
- *dichiarativi;*
- *situazione debitoria complessiva ed estratti di ruolo.*

OBBLIGHI DI SEGNALAZIONE

```
graph TD; A[OBBLIGHI DI SEGNALAZIONE] --> B[L'obbligo di segnalazione dell'organo di controllo]; A --> C[L'obbligo di segnalazione dei creditori pubblici qualificati]; A --> D[L'obbligo di segnalazione delle banche];
```

L'obbligo di segnalazione dell'organo di controllo

Ai sensi dell'art. 25-octies del CCII l'Organo di controllo ha l'obbligo di segnalare all'Organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di nomina dell'esperto di cui all'art. 17 del CCII.

L'obbligo di segnalazione dei creditori pubblici qualificati

Ai sensi dell'art. 25-novies del CCII i creditori pubblici qualificati hanno l'obbligo di segnalare all'Organo amministrativo e all'Organo di controllo gli scaduti esaminati nelle precedenti slides, con l'invito alla presentazione dell'istanza di nomina dell'esperto di cui all'art. 17 del CCII se ne ricorrono i presupposti.

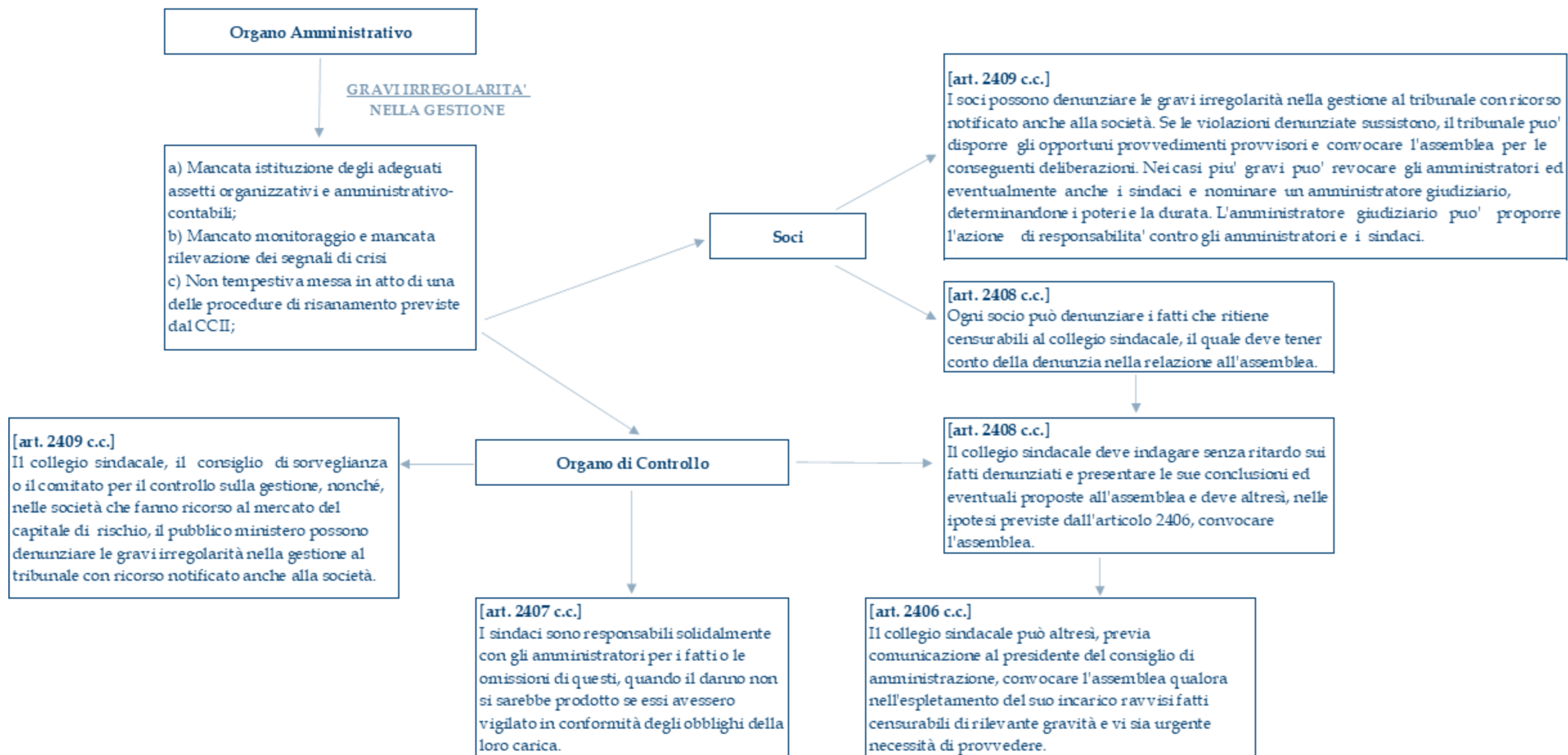
L'obbligo di segnalazione delle banche

Ai sensi dell'art. 25-decies del CCII le banche hanno l'obbligo di segnalare all'Organo di controllo variazioni, revisioni o revoche degli affidamenti.

Le conseguenze della mancata tempestiva rilevazione della crisi

È chiaro che qualora la situazione di crisi non fosse rilevata in tempo utile e non fossero, di conseguenza, poste in essere le procedure di cui al CCII volte al risanamento dell'impresa, l'azienda è destinata alla liquidazione giudiziale e alla cessazione definitiva dell'attività, essendosi verificato lo stato irreversibile d'insolvenza.

Considerato che la riforma della crisi d'impresa prevede espressamente che sia l'Organo amministrativo a doversi dotare degli adeguati assetti, nonché a raccogliere le segnalazioni comunicategli dai soggetti preposti e, pertanto, a dover attivare le predette procedure di risanamento di cui al CCII, la responsabilità ultima non può che ricadere su di esso. Si ricorda, infatti, che il CCII contempla l'obbligo dell'Organo di controllo societario e dei creditori pubblici qualificati (Inps, Inail, Agenzia delle Entrate e Agenzia delle Entrate-Riscossione) di segnalare all'imprenditore - il primo - la sussistenza delle condizioni per la presentazione della domanda di accesso alla composizione negoziata della crisi (art. 25-octies) e - i secondi - taluni indizi tipici rilevatori della crisi, quali mancati o ritardati versamenti contributivi e/o assicurativi ovvero debiti tributari scaduti e/o affidati per la riscossione (art. 25-novies). Rimane fermo che, una volta effettuata la segnalazione, compete in via esclusiva all'Organo amministrativo ogni valutazione in merito alla presentazione dell'istanza di nomina dell'esperto chiamato ad assistere il debitore nella composizione negoziata (Artt. 12 e 17 CCII). L'Amministratore inadempiente per la mancata adozione degli adeguati assetti o per la mancata messa in atto delle procedure necessarie per il risanamento rischia la denuncia al Tribunale per le gravi irregolarità gestionali commesse.



Gravi irregolarità nella gestione: le conseguenze per l'Organo amministrativo

- revoca per giusta causa deliberata dall'Assemblea dei soci;
- promozione di azioni di responsabilità civile per inosservanze dolose o colpose:
 - responsabilità verso la società per i danni derivanti dall'inosservanza dei doveri imposti dalla legge e dall'atto costitutivo per l'amministrazione della società. L'azione di responsabilità può essere promossa da ciascun socio [art. 2476, comma 1, c.c.];
 - responsabilità verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale. L'azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio sociale risulti insufficiente al soddisfacimento dei propri crediti [art. 2476, comma 6, c.c.];

Qualora sia accertata la responsabilità degli Amministratori, ai sensi dell'art. 2486 c.c., il danno risarcibile si presume, salva la prova di un diverso ammontare, pari alla differenza fra il patrimonio netto alla data in cui l'Amministratore è cessato dalla carica e il patrimonio netto determinato al momento in cui si è verificata la causa di scioglimento, detratti i costi sostenuti e da sostenere dopo il verificarsi della causa di scioglimento e sino al compimento della liquidazione.

Gravi irregolarità nella gestione: le conseguenze per l'Organo di controllo

- promozione di azioni di responsabilità civile per inosservanze dolose o colpose:
 - responsabilità solidale con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi, quando il danno non si sarebbe prodotto se essi avessero vigilato in conformità degli obblighi della loro carica [art. 2407, comma 2, c.c.].

Gravi irregolarità nella gestione: le conseguenze per i Soci

- promozione di azioni di responsabilità civile per inosservanze dolose o colpose:
 - responsabilità solidale con gli amministratori per aver intenzionalmente deciso o autorizzato (mediante una delibera assembleare) il compimento di atti dannosi per la società, i soci o i terzi [art. 2476, comma 8, c.c.].

GRAZIE PER L'ATTENZIONE

Relatore: Giorgio Pellati

E-mail: pellati@studiogpl.it

PEC: giorgio.pellati@odcec.legalmail.it

Cell.: 335.5335488

Tel: 0382.29131