

SLIDE 1

GIUGNO

2023



ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

Dott.ssa Francesca Spitale

ADEGUATI ASSETTI



QUADRO NORMATIVO di RIFERIMENTO

- ART. 2381, COMMA 3 e 5, CODICE CIVILE
- ART. 2086, COMMA 2, CODICE CIVILE
- ART. 2403 CODICE CIVILE

- ART. 3 D.LGS. 14/2019 (CODICE DELLA CRISI)

- CIRCOLARE ASSONIME 27 del 21.11.2022

ADEGUATI ASSETTI



ART. 2086, comma 2, C.C.:

” L’imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il **dovere di:**

- **istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell’impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi 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”**

ADEGUATI ASSETTI



ART. 2086, comma 2, C.C.:

- L'imprenditore è chiamato a dotarsi di procedure e prassi operative, nonché di strumenti, che permettano di elaborare e fornire informazioni per **monitorare l'andamento aziendale e intercettare tempestivamente i segnali di crisi.**
- L'obbligo di istituire un assetto organizzativo adeguato costituisce sempre un obbligo specifico a contenuto aperto: gli amministratori si muovono all'interno di uno spazio di discrezionalità, tenendo però conto di specifici obiettivi informativi che gli assetti devono realizzare.

ADEGUATI ASSETTI



L'obbligo di istituire adeguati assetti era già presente nel sistema in forza delle previsioni contenute nell'art. 2381 c.c.:

- gli organi delegati impostano la configurazione dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile e curano che esso sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa;
- il consiglio di amministrazione, sulla base del giudizio dell'organo delegato, ne valuta l'adeguatezza.

Quando vi sia un consiglio di amministrazione, ma non siano state conferite deleghe, oppure nel caso di un amministratore unico, sono il consiglio, collegialmente, o l'amministratore unico a dover configurare gli assetti e verificarne il concreto funzionamento.

ADEGUATI ASSETTI

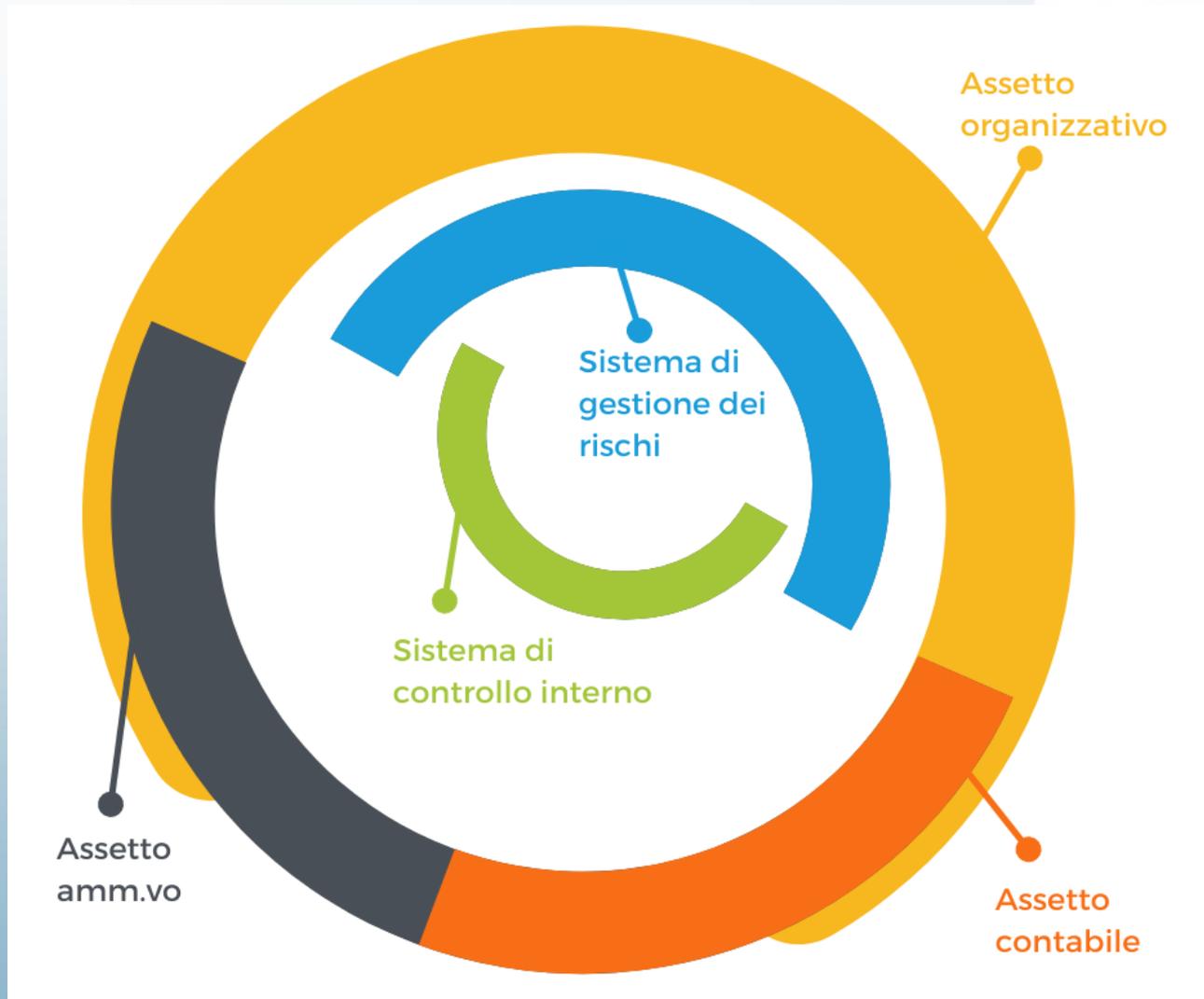


ART. 2086, comma 2, C.C.:

Gli ASSETTI, di cui il legislatore impone l'adeguatezza, sono di tre tipi:

1. ORGANIZZATIVO
2. AMMINISTRATIVO
3. CONTABILE

ADEGUATI ASSETTI



ADEGUATI ASSETTI



ART. 2086, comma 2, C.C.

1. ASSETTO ORGANIZZATIVO

La configurazione di un assetto organizzativo si basa:

- sulla proceduralizzazione delle varie fasi dell'attività d'impresa, che si realizza attraverso la creazione di un **organigramma** (con evidenziate le aree di responsabilità) **e di un funzionigramma** e, in particolare, del complesso delle **direttive e delle procedure stabilite** per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità → l'assetto organizzativo è adeguato quando **consente lo svolgimento delle funzioni aziendali**: esso si basa sulla **separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni** e sulla **chiara definizione delle deleghe e dei poteri di ciascun ruolo**.

ADEGUATI ASSETTI



ART. 2086, comma 2, C.C.

1. ASSETTO ORGANIZZATIVO

- sul **sistema di controllo interno (SCI) e gestione dei rischi**, il quale è volto a identificare, misurare, gestire e monitorare i principali rischi;
- **sull'articolazione di un idoneo flusso informativo** non solo tra organi sociali (amministratori delegati, consiglio di amministrazione, collegio sindacale e revisore), ma anche tra uffici e organi e, nell'ambito dei gruppi, tra organi delle varie società che lo compongono, delle direttive e delle procedure aziendali

ADEGUATI ASSETTI



2023 **ART. 2086, comma 2, C.C.**

1. ASSETTO ORGANIZZATIVO

Un assetto organizzativo è adeguato quando permette la chiara e precisa individuazione dei principali fattori di rischio aziendale e ne consente il costante monitoraggio e corretta gestione. La struttura organizzativa dell'impresa è adeguata quando:

- la stessa tiene conto delle dimensioni e della natura dell'impresa;
- la direzione della gestione sia concretamente esercitata dagli amministratori;
- vi sia un organigramma aziendale con tutte le aree di responsabilità in evidenza;
- vi sia un funzionigramma aziendale che rappresenti l'organizzazione in termine di unità operative in base alle funzioni svolte;
- vi sia apposita documentazione che riporta direttive e procedure aziendali e ne sia data opportuna divulgazione;
- il personale sia dotato di adeguata competenza per svolgere le mansioni affidate.

ADEGUATI ASSETTI



1. ASSETTO ORGANIZZATIVO – STRUMENTI e PROCEDURE

- Organigramma, funzionigramma e mansionario
- Deleghe e Procure
- Procedure di gestione dei processi e svolgimento della attività
- Valutazione del rischio (Risk assessment)
- Procedure di controllo interno
- Modelli di Compliance Program
- Codice Etico
- Informazione e comunicazione
- Formazione del personale

ADEGUATI ASSETTI



ART. 2086, comma 2, C.C.

2. ASSETTO AMMINISTRATIVO

- È riconducibile all'insieme delle **procedure** e dei **processi** atti ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano;
- comprende i **sistemi di pianificazione, programmazione e controllo** delle performance, che andranno adattati attraverso la predisposizione di bilanci di previsione;
- comprende **parte dei sistemi di controllo interno e i sistemi informativi direzionali.**

ADEGUATI ASSETTI



2. ASSETTO AMMINISTRATIVO – STRUMENTI e PROCEDURE

- Piano Industriale e finanziario
 - Budget annuale e Forecast
 - Budget di tesoreria a 12 mesi rolling
 - Test pratico per la ragionevole perseguibilità del risanamento
 - Dashboard per le previsioni
 - Procedure per la gestione integrata
- gli strumenti di cui si compone l'assetto organizzativo devono sostanziare un SISTEMA di CONTROLLO di GESTIONE che consenta un'adeguata visibilità prospettica dei flussi di cassa e dei debiti

ADEGUATI ASSETTI



ART. 2086, comma 2, C.C.

ASSETTO CONTABILE

- Si riferisce al **sistema di rilevazione dei fatti di gestione**: è l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa.
- E' rappresentato dalle **rilevazioni di contabilità generale e di contabilità analitica**, dai processi di **reporting**, dai sistemi di rilevazione delle **performance aziendali e di valutazione degli investimenti**.

ADEGUATI ASSETTI



3. ASSETTO CONTABILE – STRUMENTI e PROCEDURE

- Contabilità Analitica
- Procedure per la gestione del processo contabile
- Reporting operativi
- Reporting economico-finanziario-patrimoniale
- Analisi degli scostamenti
- Misurazione delle performance
- Valutazione degli investimenti e del capitale economico

ADEGUATI ASSETTI



ART. 2086, comma 2, C.C.

Un **SISTEMA AMMINISTRATIVO-CONTABILE** risulta adeguato se permette:

- la **regolare tenuta della contabilità** sociale, nel rispetto della normativa civilistica e fiscale di riferimento, anche rispetto ai tempi di rilevazione delle scritture contabili → la contabilità ha anche funzione di data base per la pianificazione e il controllo di gestione;
- 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.

ADEGUATI ASSETTI

ADEGUATEZZA degli ASSETTI

L'adeguatezza degli assetti deve essere valutata sotto un duplice profilo:

→ come **proporzionalità rispetto alle caratteristiche dell'impresa** (DIMENSIONE e NATURA);

→ come **capacità di intercettare preventivamente situazioni di difficoltà rilevanti** (CRISI D'IMPRESA e PERDITA di CONTINUITA')

ADEGUATI ASSETTI

NATURA e alla DIMENSIONE DELL'IMPRESA

Un assetto organizzativo è adeguato se presenta una **struttura compatibile rispetto alle dimensioni della società**, nonché alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale:

- maggiore dimensione aziendale: la struttura organizzativa deve divenire più articolata, imponendo l'adozione di procedure volte a monitorare i diversi processi aziendali;
- ridotte dimensioni aziendali: vi può essere una minore formalizzazione degli assetti organizzativi in ragione della semplicità dei processi sia in termini di numero degli stessi, sia con riferimento alla tipologia delle attività e al numero delle persone coinvolte.

ADEGUATI ASSETTI



FUNZIONALIZZAZIONE ASSETTI ALLA RILEVAZIONE DELLA CRISI

La **tempestività nella rilevazione della crisi** è uno degli obiettivi di un assetto organizzativo adeguato: un assetto organizzativo è adeguato se presenta una struttura funzionale alla rilevazione tempestiva di indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale, potendo, così, consentire agli amministratori una sollecita adozione delle misure più idonee alla sua rilevazione e composizione.

ADEGUATI ASSETTI



FUNZIONALIZZAZIONE ASSETTI ALLA RILEVAZIONE DELLA CRISI

L'assetto amministrativo e contabile deve consentire un costante monitoraggio dell'andamento della gestione e dei risultati in corso di formazione, con conseguente rilevanza cruciale nel favorire la tempestiva emersione di sintomi di crisi e di perdita di continuità aziendale ma anche quelle **di probabilità di crisi** (squilibri patrimoniali, economici e finanziari).

: MONITORAGGIO COSTANTE DELLA SITUAZIONE ECONOMICO – PATRIMONIALE E FINANZIARIA dell'impresa.

(→ sistemi di pianificazione e controllo)

ADEGUATI ASSETTI



²⁰²³Obiettivo della norma = **anticipare** l'emersione del **rischio di crisi** e favorire la **tempestiva individuazione** dei **segnali** che consentono di prevederla quando ancora non abbia raggiunto un grado di irreversibilità (in una fase, cioè, che ancora consente un'inversione di rotta): gli **indici di bilancio**, avendo natura di dati a consuntivo, rischiano di offrire un'informazione tardiva; dunque, vanno **integrati da ulteriori fattori di valutazione**, tali da permettere la registrazione di forme di disequilibrio (patrimoniale, economico, finanziario) significative di uno stato di pre-crisi, ossia di un rischio di crisi.

L'organo amministrativo è tenuto quindi a porsi in **un'OTTICA PROSPETTICA E DI PROGRAMMAZIONE**, e adottare strumenti di pianificazione e controllo adeguati rispetto a dimensioni, complessità e contesto aziendale

ADEGUATI ASSETTI



Strumenti di forward looking:

- **PIANO, d'IMPRESA** consente di:
 - ✓ verificare in modo inequivocabile la continuità aziendale;
 - ✓ individuare con ragionevole certezza la sostenibilità del debito;
 - ✓ acquisire informazioni che consentono ex ante di misurare il fabbisogno finanziario e le risorse disponibili per la sua copertura;
 - ✓ individuare le azioni da intraprendere per correggere tempestivamente la rotta;
- **BUDGET** con orizzonte temporale annuale per la programmazione, ovvero l'organizzazione dei fattori produttivi;
- **PIANI DI TESORERIA** per il monitoraggio degli aspetti finanziari e dei flussi di cassa prospettici.

ADEGUATI ASSETTI



NOZIONE DI CRISI

L'ART.2, COMMA 1, lett. a), CCII identifica la **CRISI** nella ***"inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi"***.

Se l'impresa è in grado di sostenere il proprio debito nei successivi 12 mesi, non è in crisi e versa tutt'al più in uno stato di difficoltà.

L'art. 21 CCII prevede che, solo in presenza di uno stato di crisi, sorge l'obbligo di gestione dell'impresa in modo tale da evitare pregiudizio alla sostenibilità economico-finanziaria dell'attività. Se l'impresa non ha ancora superato il limite della crisi, oggi definito anche in termini temporali, il cennato vincolo gestorio non opera.

ADEGUATI ASSETTI



ART. 3, COMMA D.LGS. 14/2019

Mentre il codice civile affianca ad una generica richiesta di adeguatezza dei ricordati assetti "anche" una funzionalizzazione degli stessi alla 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), il Codice della crisi si focalizza su tale secondo profilo.

ADEGUATI ASSETTI

ART. 3 D.LGS. 14/2019

Il **comma 3** dell'**art. 3 CCII** individua gli obiettivi degli **assetti organizzativi** perché possano essere riconosciuti idonei e adeguati a prevedere lo **STATO di CRISI** ne:

- a) la rilevazione degli ***SQUILIBRI di CARATTERE PATRIMONIALE o ECONOMICO-FINANZIARIO***, nel rispetto del principio di proporzionalità alle caratteristiche dell'impresa, tenuto conto della complessità derivante dalle dimensioni o dalle caratteristiche della stessa, in termini di esposizione al rischio di crisi;

ADEGUATI ASSETTI



ART. 3, COMMA D.LGS. 14/2019

- b) la verifica della **SOSTENIBILITÀ** dei **DEBITI** e delle **prospettive di CONTINUITÀ AZIENDALE NEI DODICI MESI SUCCESSIVI**, oltre che la rilevazione della presenza dei segnali (tratti dal grado di magnitudo dell'indebitamento) per la previsione della crisi;
- c) la possibilità di ricavare, rendendole fruibili, le **informazioni necessarie per l'utilizzo della lista di controllo** e l'effettuazione del **test pratico previsti per la composizione negoziata**.

ADEGUATI ASSETTI

ART. 3, COMMA 3, lett. a), CCII

Gli assetti organizzativi amministrativi e contabili devono permettere la tempestiva rilevazione di uno stato di crisi
→ **sono adeguati se consentono la rilevazione di:**

a) **SQUILIBRIO** di carattere:

- ✓ **PATRIMONIALE:** patrimonio netto negativo o sbilanciamenti tra fonti e impieghi nelle componenti riconducibili al capitale proprio e di terzi, attivo immobilizzato e circolante;
- ✓ **ECONOMICO:** i ricavi non coprono i costi;
- ✓ **FINANZIARIO:** l'azienda non è in grado di far fronte, con le proprie entrate, alle uscite monetarie.

ADEGUATI ASSETTI

ART. 3, COMMA 3, lett. a), CCII

La norma chiede di predisporre assetti organizzativi in grado di rilevare condizioni di squilibrio che possano rendere probabile la crisi, anche se non specifica alcun indice o indicatore specifico da utilizzare. Sarà, dunque, compito degli amministratori determinare, sulla base del loro giudizio, quali siano le informazioni maggiormente appropriate rispetto alle caratteristiche e all'attività svolta dalla società da elaborare e monitorare.

ADEGUATI ASSETTI

ART. 3, COMMA 3, lett. a), CCII

EQUILIBRIO PATRIMONIALE

L'equilibrio patrimoniale è monitorato verificando la **PRESENZA DI UN ADEGUATO PATRIMONIO NETTO** rispetto alle fonti di finanziamento complessive dell'impresa:

→ **un PATRIMONIO NETTO < di zero** costituisce un pregiudizio alla continuità aziendale (fintantoché le perdite non siano state ripianate e il capitale sociale riportato almeno al limite legale) → intervento da parte degli organi gestori e degli organi di controllo (salvo l'applicabilità di norme in deroga)



ADEGUATI ASSETTI

ART. 3, COMMA 3, lett. a), CCII

EQUILIBRIO PATRIMONIALE

→ indicatore per monitorare l'adeguatezza del patrimonio netto è il **rapporto tra DEBITI FINANZIARI (debt) e PN (equity)**. **Se il valore è compreso fra**

- 0-1: ottimo equilibrio patrimoniale;
- 1-2 buono/discreto equilibrio patrimoniale
- sopra 3: livello di indebitamento elevato.

Qualora l'indicatore Debt/equity indichi una situazione di "squilibrio" significa che l'impresa ha un ammontare di debiti finanziari rilevante, tuttavia, ciò non significa che l'impresa non è in grado di rimborsare il debito (per rispondere a questa domanda occorre calcolare ulteriori indicatori, quali il DSCR).



ADEGUATI ASSETTI



ART. 3, COMMA 3, lett. a), CCII

EQUILIBRIO ECONOMICO

Per poter monitorare l'equilibrio economico, è necessario essere in grado di predisporre bilanci di periodo: un **risultato operativo negativo** è un segnale di "malfunzionamenti" nel core business dell'impresa: significa che i ricavi derivanti dall'attività non sono stati in grado di coprire i costi operativi.

La presenza di perdite operative di per sé non è un segnale di crisi, perché potrebbe essere una situazione temporanea; al contrario, se situazione ricorrente negli ultimi esercizi, l'impresa dovrà adottare strategie più "invasive" per risollevare il business e ritornare a un equilibrio.

L'equilibrio economico è presupposto di quello finanziario.

ADEGUATI ASSETTI

ART. 3, COMMA 3, lett. a), CCII

EQUILIBRIO FINANZIARIO

Per monitorare l'equilibrio finanziario, è necessario gestire lo scadenziario clienti-fornitori, le previsioni di pagamento dei debiti operativi, finanziari, erariali, contributivi e monitorare le disponibilità bancarie.

E' finanziariamente equilibrata un'impresa il cui debito sia sostenibile a regime. La situazione finanziaria può dirsi equilibrata, se i flussi sono in grado di consentire il pagamento del debito in un orizzonte temporale normale per il settore di attività, applicando gli interessi normali di mercato che tengono conto dello stato dell'impresa percepibile dai creditori.

ADEGUATI ASSETTI



2023 **ART. 3, COMMA 3, lett. a), CCII**

EQUILIBRIO ECONOMICO - FINANZIARIO

La valutazione della sussistenza di equilibrio finanziario è verificabile sulla base del **risultato operativo lordo prospettico, dedotti gli investimenti annui di mantenimento a regime e le imposte sul reddito**

→ **NOPAT** (Net Operating Profit after Tax) =

EBITDA annuo da piano

(meno) Investimenti di mantenimento annui a regime

(meno) Imposte sul reddito annue da pagare

Tale risultato, che rappresenta i flussi annui al servizio del debito che l'impresa è in grado di generare a regime, è **> ZERO se l'impresa è prospetticamente in EQUILIBRIO ECONOMICO.**



Indice fondamentale ai fini della verifica dell'equilibrio prospettico, è il **DSCR (Debt Service Coverage Ratio)** calcolato sulla base di un **budget di tesoreria** (con orizzonte ragionevolmente fissato in 1 anno). Tale indicatore, che mostra la **capacità prospettica di sostenibilità dei debiti**, è il **rapporto tra le risorse disponibili per il rimborso del debito (cash flow prodotto dalla gestione operativa) e le uscite previste per il rimborso dei debiti finanziari.**

DSCR: (flussi liberi al servizio del debito / il debito finanziario)

→ se **> a 1** è indicatore di equilibrio finanziario.

→ se **< a 1** vi è la "una ragionevole presunzione dello stato di crisi d'impresa", cioè l'incapacità dell'impresa di far fronte ai debiti con i flussi di cassa generati

ADEGUATI ASSETTI



2023 Ipotesi)

Alfa Srl per acquistare Immobili per 1.000 contrae mutuo di 1.000, a 10 anni con tasso 1% variabile, rata 105 (comprensiva interessi)

STATO PATRIMONIALE anno 2022

Attivo		Passivo	
Immobili	970	Capitale sociale	25
		Utile es	70
Banca c/c	30		Tot PN 95
		Mutuo passivo	905
TOT ATTIVO	1.000	TOT PASSIVO	1.000

ADEGUATI ASSETTI



2023 Ipotesi)

CONTO ECONOMICO (2022)

I canoni per affitti ammontano a complessivi 130, di cui euro 115 per il nuovo immobile acquistato

Costi		Ricavi	
Costi per servizi	5	Affitti	130
Amm.ti	30		
Oneri finanziari mutuo	10		
Imposte e tasse	15		
TOT COSTI	60	TOT RICAVI	130
	UTILE 70		

ADEGUATI ASSETTI



2023 Ipotesi)

CASH FLOW (anno 2022)

Entrate		Uscite	
Canoni locazione	130	Costi per servizi	5
		Rate mutuo	105
		Imposte e tasse	15
TOT ENTRATE	130	TOT USCITE	125
CASH FLOW IN 5			

ADEGUATI ASSETTI



2023 Ipotesi)

Anno 2023: shock tassi dal 1% al 5% → rata mutuo da 105 a 127

STATO PATRIMONIALE FORWARD anno 2023

Attivo		Passivo	
Immobili	940	Capitale sociale	25
		Utili a nuovo	70
Banca c/c	13	Utile es	35
		Tot PN 130	
		Mutuo passivo	823
TOT ATTIVO	953	TOT PASSIVO	953

ADEGUATI ASSETTI



2023 Ipotesi)

CONTO ECONOMICO FORWARD 2023

Costi		Ricavi	
Costi per servizi	5	Affitti	130
Amm.ti	30		
Oneri finanziari mutuo	45		
Imposte e tasse	15		
TOT COSTI	95	TOT RICAVI	130
	UTILE 35		

ADEGUATI ASSETTI



2023 Ipotesi)

CASH FLOW FORWARD anno 2023

Entrate		Uscite	
Canoni locazione	130	Costi per servizi	5
		Rate mutuo	127
		Imposte e tasse	15
TOT ENTRATE	130	TOT USCITE	147
		CASH FLOW OUT (17)	

ADEGUATI ASSETTI



CALCOLO DSCR

$$\text{DSCR} = \frac{(130 - 5 - 15)}{127} < 1$$

ADEGUATI ASSETTI

ART. 3, COMMA 3, lett. b), CCII

b.1) non SOSTENIBILITÀ dei DEBITI (i flussi di cassa generati dalla gestione operativa nei 12 mesi a venire non sono in grado di coprire i debiti scadenti nello stesso periodo) e l'**ASSENZA di CONTINUITA'** nei **SUCCESSIVI 12 MESI** (sostenibilità del modello di business e capacità di remunerare adeguatamente i fattori produttivi)

ADEGUATI ASSETTI

ART. 3, COMMA 3, lett. b), CCII



SOSTENIBILITA' del DEBITO E CONTINUITA' nei SUCCESSIVI 12 MESI

Accanto all'analisi degli indici tesi a verificare gli squilibri patrimoniali, economici e finanziari (utili anche al fine di verificare la non sostenibilità dei debiti e i dubbi significativi di assenza di continuità aziendale) è opportuno, per verificare se esistano eventi o circostanze che possano far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento, affiancare l'analisi degli *indicatori finanziari, gestionali contenuti nel par. A.2 del principio di revisione ISA Italia 570 "Continuità aziendale"*, espressamente dedicati alla verifica di segnali di allarme sulla continuità aziendale da parte del revisore: si tratta di esempi di eventi o circostanze che, considerati individualmente o nel loro complesso, possono far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento.

ADEGUATI ASSETTI



2023 ART. 3, COMMA 3, lett. b), CCII

ISA 570 – PAR. A. 2

Indicatori finanziari

- situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
- prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
- indizi di cessazione del sostegno finanziario da parte dei creditori;
- bilanci storici o prospettici che mostrano flussi di cassa negativi;
- principali indici economico-finanziari negativi;
- consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività utilizzate per generare i flussi di cassa;
- difficoltà nel pagamento di dividendi arretrati o discontinuità nella distribuzione di dividendi;
- incapacità di pagare i debiti alla scadenza;
- incapacità di rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
- cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori, dalla condizione "a credito" alla condizione "pagamento alla consegna";
- incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

ADEGUATI ASSETTI



2023 ART. 3, COMMA 3, lett. b), CCII

ISA 570 – PAR. A. 2

Indicatori gestionali

- intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività;
- perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione;
- perdita di mercati fondamentali, di clienti chiave, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- difficoltà con il personale;
- scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti;
- comparsa di concorrenti di grande successo.

Altri indicatori

- capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità del capitale ad altre norme di legge, come i requisiti di solvibilità o liquidità per gli istituti finanziari;
- procedimenti legali o regolamentari in corso che, in caso di soccombenza, possono comportare richieste di risarcimento cui l'impresa probabilmente non è in grado di far fronte;
- modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l'impresa;
- eventi catastrofici contro i quali non è stata stipulata una polizza assicurativa ovvero contro i quali è stata stipulata una polizza assicurativa con massimali insufficienti.



ADEGUATI ASSETTI

ART. 3, COMMA 3, lett. b), CCII

b.2) presenza dei segnali per la previsione della crisi:

Non si tratta di segnalazioni dalle quali scaturisca un obbligo di attivazione di uno degli strumenti di composizione della crisi, ma unicamente uno strumento ulteriore di segnalazione laddove i restanti non avessero funzionato. Sono un ausilio ulteriore per misurare l'intensità del debito scaduto, non in quanto costituisca un indice di uno stato di crisi, ma in quanto elemento che incide nella misurazione dello stato di salute finanziaria dell'impresa.

ART. 3, COMMA 4, CCII - segnali tratti dal grado di magnitudo dell'indebitamento:

- ✓ **debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni**, pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni stesse;

ADEGUATI ASSETTI



2023

ART. 3, COMMA 3, lett. b), CCII

ART. 3, COMMA 4, CCII

- ✓ **debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni**, di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- ✓ **esposizioni scadute o sconfiniate nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari scadute da più di 60 giorni**, purché rappresentino complessivamente almeno il 5% cento del totale delle esposizioni;
- ✓ **la presenza di una o più esposizioni debitorie, nei confronti dei creditori pubblici qualificati** (Inps, Inail, Agenzia Entrate ed Agenzia delle entrate-Riscossione) di cui all'art. 25-novies, co. 1 del CCII. Tali creditori sono chiamati a segnalare all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo, la presenza del debito con l'invito a presentare istanza di adesione all'istituto della composizione negoziata se ne ricorrono i presupposti.

ADEGUATI ASSETTI



2023

ART. 3, COMMA 4, CCII

SEGNALI DI «MAGNITUDO» DELL'INDEBITAMENTO

Voci di debito	Anzianità scaduto	Soglia
Retribuzioni scadute	> 30 giorni	≥ retribuzioni mensili totali
Debiti vs fornitori scaduti	> 90 giorni	≥ debiti non scaduti
Debiti vs banche / altri intermediari finanziari scaduto o esposizioni sconfinanti	> 60 giorni	≥ 5% esposizioni totali
Contributi Inps scaduti	> 90 giorni	≥ 30% contributi anno precedente e > 15.000 e.
Contributi Inail scaduti	> 90 giorni	> 5.000 e.
Debito Iva da Lipe non versato	alla scadenza della Lipe	> 5.000 e. e ≥ 10% volume d'affari anno precedente o > 20.000 e.
Debiti affidati alla riscossione	> 90 giorni	> 500.000 e.

ADEGUATI ASSETTI



ART. 3, COMMA 3, lett. c) CCII

c) informazioni necessarie a seguire la **lista di controllo particolareggiata** – che contiene indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento - ed effettuare il **test pratico**, di cui all'art. 13, co. 2, CCII, **per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento** di cui alla disciplina della composizione negoziata.

ADEGUATI ASSETTI



2023

ART. 3, COMMA 3, lett. c) CCII

→ Lista di controllo particolareggiata

Le risposte alle "domande contenute nella check-list di controllo costituiscono le indicazioni operative per la redazione del piano nel momento in cui si decide di intraprendere il percorso di risanamento e riguardano i seguenti aspetti:

- il requisito dell'organizzazione dell'impresa;
- la rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente
- l'individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi;
- le proiezioni dei flussi finanziari;
- il risanamento del debito.

ADEGUATI ASSETTI



ART. 3, COMMA 3, lett. c) CCII

→ Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

L'assetto organizzativo adeguato non comporta lo svolgimento del test, fino a quando non vi siano indicatori di difficoltà finanziaria o emergano disequilibri, ma solo la verifica della disponibilità dei flussi informativi occorrenti per il suo svolgimento. Esso non nasce come indicatore di crisi o potenziale crisi, quanto, come strumento di sintesi volto a sensibilizzare l'utilizzatore ad individuare, in caso di difficoltà finanziaria, quali siano le grandezze sulle quali intervenire e con quale intensità occorra farlo.

Si tratta di un **indice di sostenibilità** dei debiti finanziari che prevede a numeratore l'indicazione dell'entità del debito da ristrutturare e a denominatore il flusso disponibile per il rimborso.

ADEGUATI ASSETTI



ART. 3, COMMA 3, lett. c) CCII

→ **Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento**

In particolare:

- un rapporto non superiore all'unità è indice di difficoltà contenute; le difficoltà crescono al crescere del rapporto ma restano contenute fino ad un certo livello, che si colloca intorno a 2;
- quando il rapporto supera un certo livello, che può collocarsi attorno a 3, il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare
- superato un ulteriore livello, che, in assenza di particolari specificità, può collocarsi a 5-6, 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.

ADEGUATI ASSETTI



Gli amministratori devono tener conto e adottare misure di reazione non solo in situazioni di crisi, ma anche in **situazioni di squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che rendono probabile una situazione di crisi** (introduzione del nuovo istituto della composizione negoziata della crisi). Non sorge ancora in questa fase uno specifico dovere di accedere a uno degli strumenti previsti dal Codice della crisi.

In caso di crisi e perdita di continuità aziendale, l'organo amministrativo ha l'obbligo di attivarsi per adottare e attuare uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi.

ADEGUATI ASSETTI



2023 DOVERI AMMINISTRATORI

Nella **situazione di pre-crisi**, il tipo e le modalità dell'intervento attengono alla fase ordinaria dell'attività d'impresa da gestire con gli istituti di natura privatistica previsti dal codice o dall'autonomia privata secondo i criteri di comune discrezionalità imprenditoriale.

Ad esempio:

- ripianificazione strategica del finanziamento dell'impresa (aumenti di capitale, assunzione di nuovi finanziamenti, conversione del debito in azioni, ecc.);
- ridefinizione dell'azione industriale (riposizionamento strategico sul mercato, riorganizzazione dei canali di vendita, miglioramento della flessibilità dei costi di struttura, ecc.);
- riassetto della governance.

Tanto l'istituzione di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile non adeguato, quanto l'adozione di misure di reazione alla crisi non efficaci determina una **responsabilità di natura civilistica in capo agli amministratori**.

Essa può derivare da quattro ordini di comportamenti:

- la mancata istituzione dell'assetto organizzativo;
- l'istituzione di assetti organizzativi non adeguati;
- l'attivazione in ritardo di misure di reazione rispetto a situazioni di pre-crisi o crisi;
- l'adozione di misure di reazione a situazioni di pre-crisi o crisi non efficaci.

ADEGUATI ASSETTI

2023 DOVERI DELL'ORGANO DI CONTROLLO



Il Collegio Sindacale deve:

- vigilare ai sensi dell'art. 2403 c.c. sull'adeguatezza e il corretto funzionamento degli assetti organizzativi, verificando che l'assetto sia stato definito sulla base di una *corretta individuazione dei rischi da presidiare e delle misure da adottare in considerazione della natura e dimensioni dell'impresa*, al fine di evitare che la gestione dell'impresa prosegua senza un'adeguata percezione dei sintomi di squilibrio;
- segnalare all'organo amministrativo eventuali carenze riscontrate affinché quest'ultimo rivaluti l'adeguatezza dell'assetto esistente (**co. 3 e 5 dell'art. 2381 c.c.**);

ADEGUATI ASSETTI

2023 DOVERI DELL'ORGANO DI CONTROLLO



- accertare l'idoneità degli assetti per la rilevazione tempestiva della crisi e della perdita di continuità aziendale (co. 3 dell'art. 3 CCII). La vigilanza dei sindaci sul rispetto dei criteri di corretta amministrazione da parte degli amministratori riguarda anche le situazioni di difficoltà economica dell'impresa;
- segnalare all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per accedere alla procedura di composizione negoziata - quando si verifica una situazione di squilibrio economico, patrimoniale e finanziario che rende probabile la crisi o l'insolvenza ma risulta ragionevolmente perseguibile il risanamento dell'impresa.

ADEGUATI ASSETTI



2023 **RESPONSABILITA' DELL'ORGANO DI CONTROLLO**

L'omessa o ritardata attivazione dell'organo di controllo nel rilevare tempestivamente i segnali di allarme che potrebbero comportare situazioni di difficoltà rilevanti per l'impresa, e nella segnalazione all'Organo Amministrativo, può essere considerata condotta idonea e concorrente a causare il danno, determinato dall'operato degli amministratori, e fondare la responsabilità solidale dei sindaci ai sensi dell'art. 2407 c.c.

Codice della Crisi → maggiore responsabilizzazione dell'organo di controllo rispetto all'adozione di comportamenti collaborativi e proattivi, sia in situazioni di equilibrio economico e finanziario dell'impresa sia nelle fasi di emersione della crisi e maggiore valorizzazione dell'efficacia del sistema di monitoraggio interno delle società nella rilevazione e gestione delle situazioni di difficoltà dell'impresa.