

Collegio Sindacale "efficace ed efficiente" nella tempestiva emersione della "crisi d'impresa"



ANTONIO SANGES

25 OTTOBRE 2022

Il nuovo codice della "crisi d'impresa" riferimenti normativi:

2

- ∅ D. Lgs. N. 14/2019 Codice Crisi d'impresa e insolvenza;
- ∅ D.L. 23/2020 convertito in Legge 40/2020; (Decreto liquidità)
- ∅ D.L. 34/2020 convertito in Legge 77/2020; (Decreto rilancio)
- ∅ D. Lgs. 147/2020; (Decreto correttivo)
- ∅ D. Lgs. 118/2021; (Composizione negoziale crisi) è 12 – 25 c.c.i.
- ∅ D. Lgs. 83/2022 (Decreto Insolvency)
- ∅ Relazione N. 87 Corte Suprema di Cassazione del 15/09/2022;

Il nuovo codice della "crisi d'impresa"

3

- Ø Il cambiamento della filosofia del diritto concorsuale da concezione statica a dinamica (indici bilancio e balanced scorecard)
- Ø Crisi d'impresa e continuità aziendale ed adeguati assetti: giurisprudenza;
- Ø Controlli societari: vigilanza e revisione;
- Ø Responsabilità civile e penali sindacali;
- Ø Amministratori ed organo di controllo ai test della crisi d'impresa;
- Ø Il concetto di "crisi d'impresa" (art. 2 c.c.i.)
- Ø Indici allarme di rilevazione "crisi d'impresa"; (art. 3 c.c.i.)
- Ø Segnalazione organo di controllo; (art. 25 octies c.c.i.)
- Ø Segnalazione creditori pubblici qualificati (art. 26 novies c.c.i.)
- Ø Obbligo di comunicazione banche ed intermediari finanziari; (art. 27 decies c.c.i.)
- Ø Accesso alla procedura liquidazione giudiziaria; (art. 30 c.c.i.)

Il nuovo codice della "crisi d'impresa"

4

Il nuovo codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza è ispirato al rispetto di 3 principi fondamentali:

- 1) **Prevenzione** è tramite il rafforzamento degli "assetti organizzativi" e dei doveri degli organi sociali in funzione di un'efficace rilevazione delle situazioni di crisi e di "perdita di continuità aziendale";
- 2) **Diagnosi precoce** è tramite l'introduzione delle procedure di allerta che consistono nell'esercizio di specifiche attività di controllo e monitoraggio, finalizzate alla tempestiva rilevazione degli "indizi di crisi dell'impresa" ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione;
- 3) **Cambiamento** della filosofia del diritto concorsuale da "concezione statica" a "concezione dinamica"

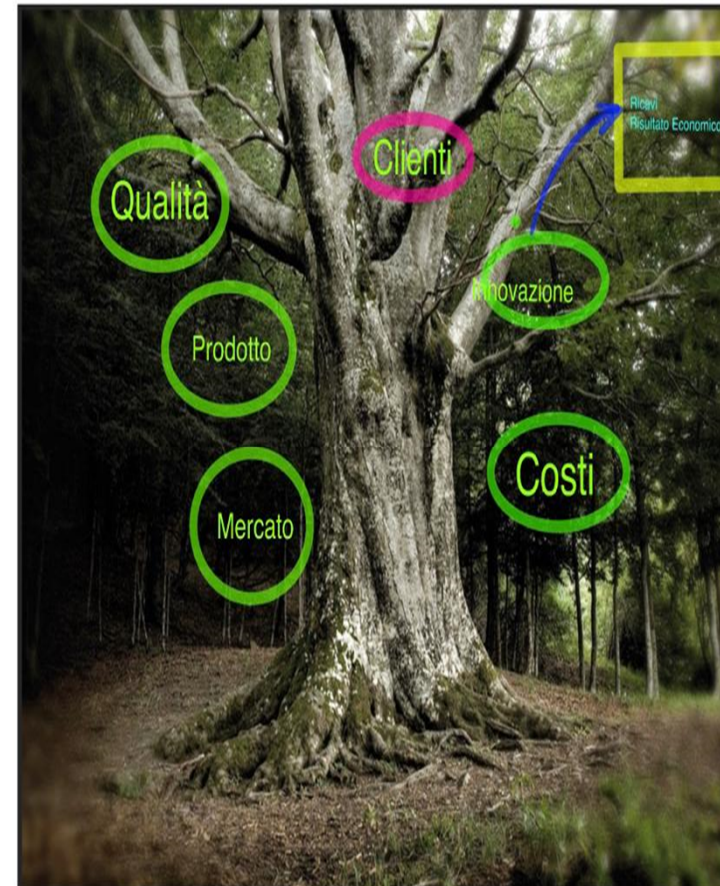
L'Azienda

5

I frutti dell'albero:
Rappresentano i prodotti e servizi creati dall'azienda con positivo "risultato economico"

Solido Busto:
Buona pianificazione aziendale, budget, indici di bilancio, valutazione bilanciata

Radici:
Risorse umane, conoscenza mercato, politica investimenti, assetti organizzativi contabili amministrativi, continuità aziendale, indice alert "crisi d'impresa"



FOCUS "CRISI D'IMPRESA"

6

1) Patrimonio " netto negativo" società prive del Collegio Sindacale

Ø Periodo 2019 (89.000)

Ø Periodo 2021 (135.000)

2) Debito erariale e previdenziale

PMI è Aumento del 16% ultimo triennio

ü da 3,1 mld a 3,6 mld

3) Debito bancario è aumento del 20%

ü 2019 è 33 mld di euro

ü 2021 è 40 mld di euro

Fonte: Fondazione UNGDCEC settembre 2022

Un'azienda su 5 in "default"

7

Ø Campione di 10.000 aziende è 18% non ha le risorse per pagare Imposte e INPS

Fonte: PWC - TLS (Settembre 2022)

Ø Campione di 99.000 aziende è 16% risultano a rischio "default"

Fonte: Italia Oggi del 26 settembre 2022

Composizione negoziata alla data del 16 settembre 2022

8

- Ø Rifiutate è 23
- Ø Chiuse è 30 per assenza di prospettive di risanamento e presupposto accesso alla composizione negoziata;
- Ø è 12 per conclusione negativa in fase di trattazione;
- Ø è 6 rinuncia da parte imprenditore;
- Ø è 2 per conclusione accordo con i creditori;

Fonte: Il Sole 24 ore del 29 settembre 2022

1) La responsabilità civile e penale del Collegio sindacale

9

- Art. 2407, 2391, 2392, 2393, 2394, 2395 e 2621 del c.c.

Art. 2407 Responsabilità Collegio Sindacale

10

La norma di riferimento è l'art.2407c.c. che prevede, una responsabilità civile solidale dei membri del collegio sindacale, che è anche illimitata, nel senso che ciascun membro dell'organo di controllo risponde per l'intero danno addebitabile agli organi gestori e di controllo.

Art. 2407 Responsabilità – 3° comma

11

art. 2407 Responsabilità

3° comma

All'azione di responsabilità contro i sindaci si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni degli articoli



APPROFONDIMENTO:

12

∅ Le responsabilità
penali



Del Collegio
Sindacale

I reati propri dei sindaci sono disciplinati nel codice civile agli artt. 2621 e seguenti

13

- False comunicazioni sociali
- Impedito controllo
- Indebita restituzione di conferimenti
- Illegale ripartizione degli utili e delle riserve
- Illecite operazioni sulle quote sociali o della società controllante
- Operazioni in pregiudizio dei creditori
- Omessa comunicazione del conflitto di interessi
- Omessa esecuzione di denunce
- Comunicazioni o depositi
- Omessa convocazione d'assemblea
- Formazione fittizia del capitale
- Infedeltà patrimoniale
- Infedeltà a seguito di dazione o promessa di utilità
- Aggiotaggio
- Ostacolo all'esercizio delle funzioni delle autorità di pubblica vigilanza

COMPITI DEL COLLEGIO SINDACALE COME "DEFINITI DALLA CASSAZIONE"

- Ø L'attività del collegio sindacale, deve essere ancora più diligente, in una situazione di sospetto di irregolarità gestionali ove ricorrono segnali di pericolo, circa situazione critiche, dal punto di vista economico e finanziario.
- Ø Vigilanza: Statuto – Rispetto dei principi corretta amministrazione – adeguatezza e funzionamento assetto organizzativo
- Ø Funzionamento del sistema di controllo aziendale
- Ø Funzionamento sistema contabile amministrativo
- Ø Vigilanza in ordine al Bilancio d'esercizio e Relazione sulla gestione
- Ø Vigilanza sugli Indici/Alert Crisi d'Impresa.

**CORTE DI CASSAZIONE SENT.
N. 126 DEL 07 GENNAIO 2019**

Responsabilità dei sindaci: "Nesso di causalità e danno"

15

- Probabilità rilevamento gravi irregolarità societarie in tema di strutture contabili e documenti contabili
- 15% in caso di controlli interni
- 4% in caso di controlli esterni

Fonte: Associazione Certified Fraud Examiners del 11 giugno 2021

Il curatore deve provare inadempimento dei sindaci e quantificare il danno

16

- È compito del curatore fallimentare che promuove l'azione di responsabilità nei confronti dei sindaci, fornire la prova dell'esistenza del danno, determinare l'ammontare e la "riconcucibilità dello stesso al comportamento organo di controllo"

è Corte di Cassazione Ordinanza N. 30383 del 17 ottobre 2022

Crisi d'Impresa: Per la Cassazione Sindaci ed Amministratori «coinvolti in solido»

17

Gli amministratori sono "solidalmente responsabili" con i sindaci per aver omesso lo scambio di informazioni «economico – patrimoniali», sull'andamento dell'impresa, di rilevanza tale da compromettere la «continuità aziendale» della società.

N.B.: è Corte di Cassazione sent. N. 24045/2021

Il Nuovo Codice della Crisi d'Impresa

18

Continuità aziendale e giurisprudenza di riferimento

CRISI D'IMPRESA E CONTINUITÀ AZIENDALE

Gli strumenti "di controllo basati sui dati di bilancio" sono costituiti su dati storici ed offrono giudizi su risultati aziendali precedenti;

Tali dati non rispettano la "continuità aziendale" in quanto identificano uno stato di crisi già avviata e conclamata;

Tale sistema dimostra nei fatti la responsabilità degli amministratori;

N.B.: Tribunale Milano – Sezione Imprese – sent. 19 ottobre 2019

CRISI D'IMPRESA E CONTINUITÀ AZIENDALE

SISTEMA DI RILEVAZIONE DELLA "PERFORMANCE AZIENDALE"

Implementare "azioni strategiche" si determinano i presupposti di "continuità aziendale" e la sua evoluzione;

Soddisfare i concetti di "assetto organizzativo amministrativo e contabile art. 2086 c.c."

N.B.: → Tribunale di Milano – Sezione Imprese sent. Del 19 ottobre 2019 Ordinanza Corte di Cassazione sent. 20389 del 28 settembre 2020

Adeguati assetti organizzativi: giurisprudenza

21

Adeguati assetti organizzativi: giurisprudenza

**Trib. Roma
15/09/2020**

- ∅ L'inerzia dell'amministratore che omette di approntare una qualsivoglia struttura organizzativa volta alla individuazione di uno stato di crisi o di pre-crisi cristallizza la sua responsabilità;
- ∅ Non si cristallizza detta responsabilità ove si verifichi la tempestiva rilevazione della crisi grazie alla struttura organizzativa anche se le successive azioni volte al risanamento della società non risultano manifestamente irrazionali e ingiustificate, sulla base di una valutazione ex-ante;

**Trib. Cagliari
19/01/2022**

- ∅ L'adozione degli adeguati assetti organizzativi deve essere effettuata quando la società non si trova in crisi;
- ∅ La mancanza di questi, in assenza di crisi, rende più grave la responsabilità degli amministratori posto che in tale fase la società dispone delle necessarie risorse economiche e finanziarie per predisporre con efficacia gli strumenti obbligatori per legge.

**Trib. Milano
03/10/2019**

- ∅ Non è sufficiente la predisposizione di eccellenti assetti organizzativi;
- ∅ In quanto rileva anche l'attivazione senza indugio per l'adozione o l'attuazione di uno degli strumenti previsti dal legislatore per il superamento della crisi

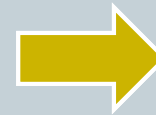
Adeguati assetti organizzativi: giurisprudenza

22

Predisposizione
e degli assetti



Intervento



Individuazione
e della crisi

Crisi d'impresa, continuità aziendale e flussi di cassa

23

- Ø La domanda di composizione negoziale della crisi con continuità aziendale per essere ammessa deve registrare un idoneo piano dei flussi economico finanziario della società interessata alla procedura.

Tribunale di Firenze sentenza N. 27/09/2022

Il nuovo
"concetto di crisi
d'impresa"

– Art. 2 Codice della Crisi

Le definizioni e il nuovo concetto di "crisi"

25

L'art. 2 del nuovo Codice contiene alla lettera a): il concetto di "crisi" definito come "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.

Le definizioni e il nuovo concetto di "crisi"

26

La liquidazione giudiziale, prendendo il posto del fallimento, continua a richiedere il presupposto oggettivo dello "stato di insolvenza", che lo stesso art. 2 lett. b) afferma essere "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."

Le definizioni e il nuovo concetto di "crisi"

27

N.B.: è la crisi viene definita nel nuovo Codice in "funzione prospettica", come probabilità di futura insolvenza. In sede di modifiche derivanti dalla necessità di dare attuazione alla direttiva n. 1023/2019 (c.d. direttiva Insolvency) è stato abbandonato ogni riferimento allo "squilibrio economico finanziario", per incentrare la definizione sulla "impossibilità di far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi".

Le definizioni e il nuovo concetto di "crisi"

28

N.B.: è il termine di "dodici mesi" (rispetto ad una prima versione incentrata su orizzonte temporale semestrale) sembra andare nella direzione di un irrigidimento del presupposto della crisi, come concetto che "guarda più lontano", rendendo irrilevanti meri scostamenti finanziari temporanei che l'impresa sia in grado di riassorbire entro l'esercizio annuale.

Le definizioni e il nuovo concetto di "crisi"

29

Dopo il D. Lgs. 139/2015, che ha modificato gli artt. 2423 e 2423 – bis del c.c. in tema di bilancio, il nuovo orizzonte temporale appare allineato con quanto prevedono i contenuti nel "documento n. 11 O.I.C. (Organismo italiano di contabilità)", applicabile ai bilanci relativi agli esercizi successivi al 01 gennaio 2018, ove si afferma che il concetto di "continuità aziendale", va inteso come la capacità dell'impresa di continuare a costituire un complesso economico funzionante, destinato alla produzione di reddito, per un prevedibile arco temporale futuro, relativo ad un periodo di almeno 12 mesi dalla data di riferimento del bilancio.

Le definizioni e il nuovo concetto di "crisi"

30

Tale "modifica" si collega, perciò, all'abbandono delle scelte che il Correttivo operava con la precedente versione dell'art. 13 c.c.i., laddove si individuano i c.d. "indicatori" della crisi facendo riferimento alla "non sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi" ed "all'assenza di prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso" o, se minore, "nei sei mesi successivi".

Le definizioni e il nuovo concetto di "crisi"

31

N.B.: è Sembra immediatamente intuibile che proprio sulla distinzione fra "stato di crisi" ed "insolvenza" si giocheranno probabilmente, in ambito giudiziario, le principali contestazioni di fronte alle richieste di apertura della liquidazione stessa, così come, con riguardo alla "composizione assistita", molto dipenderà dalla reale individuazione dei casi di "insolvenza reversibile" art. 17 comma 5 c.c.i..

Indici di allarme per la rilevazione tempestiva della crisi d'impresa

32

ART. 3 CODICE DELLA CRISI D'IMPRESA

Indici di allarme per la rilevazione tempestiva della crisi d'impresa

33

Il nuovo testo dell'art. 3, comma 4, c.c.i. elenca i seguenti indici di allarme ai fini della rilevazione della crisi:

- a) Esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- b) Esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) Esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scaduti da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purchè rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;
- d) Esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'art. 25 novies, comma 1.

Indici di allarme per la rilevazione tempestiva della crisi d'impresa

34

N.B.: è Gli indici di allarme di cui all'art. 3 c.c.i. mettono in "fuori gioco" , i sette indici di cui al documento CNDCEC del 20 ottobre 2019 trasmesso al MISE.

Gli "adeguati assetti" ed il ruolo dell'organo di controllo

35

L'art. 375 del c.c.i., è intervenuto sull'art. 2086 del c.c., modificandone la rubrica (oggi divenuta "gestione dell'impresa") ed inserendo un secondo comma che afferma: "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.

Gli "adeguati assetti" ed il ruolo dell'organo di controllo

36

Il tema degli "adeguati assetti" esce certamente rafforzato dal nuovo art. 3 c.c.i. laddove stabilisce che "l'imprenditore individuale deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.

L'imprenditore collettivo deve istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'art. 2086 del c.c., ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

Gli "adeguati assetti" ed il ruolo dell'organo di controllo

37

Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure individuate dall'imprenditore individuale e collettivo 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 a rilevare i segnali di riferimento;
- c) Ricavare le informazioni necessarie ad utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'art 13, comma 2;

Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa

38

AMMINISTRATORI E ORGANI DI CONTROLLO AL TEST CRISI D'IMPRESA

- Ø Dal 01/01/2004 è art. 2392 (Spa), art. 2476 (Srl);
- Ø Dal 16/03/2019 è art. 2394 (Spa), art. 2476 (Srl), art. 2086
- Ø Dal 15/07/2022 è art. 3, 4, 25 – octies, 25 – novies, 25 – decies e art. 37 c.c.i.

Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa

39

IL NUOVO CODICE CRISI D'IMPRESA:

Cambia la filosofia del diritto concorsuale è da "concezione statica" a "concezione dinamica".

Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa e dell'insolvenza

40

Appare idoneo ad innovare profondamente la filosofia di fondo del "diritto concorsuale", che passa da una "concezione statica", di tutela esclusiva della *par condicio creditorum*, (e di massimizzazione del soddisfacimento dei creditori) ad una "concezione dinamica", nella quale la conservazione dell'impresa in attività costituisce un valore tutelato, che deve "coordinarsi" con i diritti dei creditori e che, anzi, può ove necessario comportare una loro ragionevole compressione, purchè lo strumento e la procedura con la quale si realizza la ristrutturazione non risulti dannosa per i creditori rispetto ad una ipotetica alternativa liquidatoria.

Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa

41

- Ø "Concezione statica" è Guardarsi indietro (Backluand) è Indici di Bilancio;
- Ø "Concezione dinamica" è Guardare al futuro (Forward Looking) è Balanced Scorecard è Valutazione Bilanciata;

N.B.: è Obiettivo intercettare i segnali della crisi d'impresa prima che gli stessi si paventino al fine di assumere un "Bagaglio informativo" per attivare decisioni aziendali di riferimento.

Crisi d'impresa: i cinque momenti determinanti

1 Stadio dell'INCUBAZIONE

2 Stadio della MATURAZIONE

**3 Stadio della CRISI CONCLAMATA
MA ANCORA REVERSIBILE**

**4 Stadio dell'INSOLVENZA
REVERSIBILE**

**5 Stadio dell'INSOLVENZA
CONCLAMATA IRREVERSIBILE**

Indici BILANCIO

per valutare il rischio d'impresa

INDICE
INDEBITAMENTO

INDICE DI
STRUTTURA

INDICE LIQUIDITÀ
CORRENTE

INDICE LIQUIDITÀ
IMMEDIATA

Indici BILANCIO

valori ottimali e valori limite

	SITUAZIONE OTTIMALE	SEGNALI D'ALLARME	RISCHIO DEFAULT
■ INDICE DI INDEBITAMENTO	1,5 • I.I. • 2,5	2,5 • I.I. • 3,5	>3,5
■ INDICE DI STRUTTURA	1 • I.S. • 2	= 1	<1
■ INDICE DI LIQUIDITA' CORRENTE	• 2 = 2	1,5 • I.L.C. • 2	<1,5
■ INDICE DI LIQUIDITA' IMMEDIATA	> 2	= 2	< 2
	> 1	= 1	< 1

Balanced Scorecard

Sistema di misurazione

DELLA PERFORMANCE AZIENDALE "*CRUSCOTTO DI CONTROLLO*"

N.B.

➤ Organizzare le attività di tutte le parti dell'azienda "Attorno ad una comune comprensione degli obiettivi della Governance"

N.B.

➤ Risultano essere soddisfatte le normative sulla "continuità aziendale di cui al D. Lgs. N. 14/2020 e art. 2082 – 2° comma (Srl), art. 2380 – bis e 2381 (Spa), art. 2475 e 25257 (Soc. Persone)

Balanced Scorecard

Sistema di misurazione

DELLA PERFORMANCE AZIENDALE *"BENEFICI"*

- Aiuta ad allineare le misurazioni di performance con la strategia ad ogni livello dell'organizzazione;
- Fornisce al management un quadro completo delle attività operative
- Facilita la comunicazione e la comprensione degli obiettivi e strategie aziendali
- Fornisce un feedback strategico con il mercato di riferimento
- Il sistema di misurazione della performance consente di creare quel legame spesso mancante tra strategia aziendale e azione gestionale operativa.

N.B.

Balanced Scorecard

Sistema di misurazione

DELLA PERFORMANCE AZIENDALE *"LA MAPPA STRATEGICA"*

N.B. →

➤ Ricercare le relazioni "causa/effetto" tra efficaci modelli che rappresentano la realtà aziendale e "attivare sinergie" tra i processi di apprendimento a livello organizzativo.

Balanced Scorecard

Sistema di misurazione

DELLA PERFORMANCE AZIENDALE *"VISION E STRATEGIE"*

N.B.

- Prospettiva finanziaria => riduzione costi ed aumento clienti
- Prospettiva clienti => migliorare la soddisfazione
- Prospettiva Processi interni => autorizzare la produzione e migliorare i rapporti con i clienti
- Prospettiva apprendimento e crescita => aumentare la motivazione dei collaboratori e dipendenti

VISION



OBIETTIVI E STRATEGIE



Imperativi di creazione del valore

Prospettiva
finanziaria

Prospettiva
dei clienti

Prospettiva
apprendimento
e crescita

Prospettiva
processi
interni

Fattori critici di successo

Indicatori di performance

Valori target e piani azione
dei manager

Il nuovo Codice Crisi d'Impresa

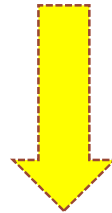
50

I Controlli Societari: VIGILANZA E REVISIONE

I controlli societari nel Codice Civile

51

CONTROLLO E
VIGILANZA DEL
COLLEGIO SINDACALE



- ∅ OSSERVANZA DELLA LEGGE E DELLO STATUTO
- ∅ ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMIISTRATIVO E CONTABILE
- ∅ CORRETTA AMMINISTRAZIONE CONSERVAZIONE DEL PATRIMONIO E DELLA CONTINUITA' AZIENDALE
 - ∅ SEGNALAZIONE CRISI D'IMPRESA

I controlli societari nel Codice Civile

52

OBIETTIVI E REGOLE
REVISIONE



- Ø REGOLARE TENUTA DELLA CONTABILITA'
- Ø GIUDIZIO DEL BILANCIO ANNUALE
- Ø CORRETTA RILEVAZIONE FATTI DI GESTIONE NELLE SCRITTURE CONTABILI

Art. 2477 c.c. Sindaco e Revisore Legale dei Conti

53

	Vecchia versione	Nuova versione
Ricavi delle vendite e prestazioni	8.800.000	4.000.000
Totale Attivo dello Stato Patrimoniale	4.400.000	4.000.000
Numero di dipendenti occupati in media nell'esercizio	50	20

Obbligo di nomina quando per due esercizi consecutivi vengono superati due parametri su tre oppure un parametro su tre

Crisi e insolvenza squilibrio patrimoniale o economico finanziario

54

Squilibrio
economico



Ricavi
(meno) Costi
Perdita d'esercizio

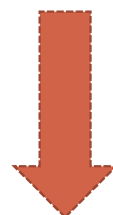


Riduzione del
Patrimonio
Netto

Squilibrio
finanziario



Incapacità di
pagare i debiti alla
scadenza



Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa

55

- Ø Attività di vigilanza nella "rilevazione della crisi" (art. 2403, 2404, 2405, 2409 septies c.c., 25 octies c.c.i.)
- Ø Attività di vigilanza nella "gestione della crisi" (art. 2403, - 2409 c.c. – art. 25 octies c.c.i.)

Attività di vigilanza nella "rilevazione della crisi"

56

- Ø Svolgimento verifiche periodiche è art. 2404 c.c.;
- Ø Partecipazione alle riunioni organi sociali è art. 2405 c.c.;
- Ø Informativa periodica fornita dagli amministratori circa andamento generale della gestione e sua prevedibile evoluzione è art. 2381 – comma 5 c.c.;
- Ø Attività ispezione e controllo è art. 2403 e 2403 – bis del c.c.;
- Ø Scambio informazioni con i revisori è (art. 2409 septies c.c.

Attività di vigilanza nella "revisione della crisi"
misurazione della continuità aziendale: (art. 2086,
2423 – bis, 2427 c.c., OIC. 11 – 29 – IAS 10)

57

Ø Indici finanziari;

Ø Indici gestionali;

Ø Altri indicatori;

INDICATORI FINANZIARI

- Ø situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
- Ø prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive;
- Ø verosimili di rinnovo o di rimborso; oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
- Ø indicazioni di cessazione del sostegno finanziario da parte dei finanziatori e altri creditori;
- Ø bilanci storici o prospettici che mostrano cash flow negativi;
- Ø principali indici economico-finanziari negativi;

INDICATORI FINANZIARI

- Ø mancanza o discontinuità nella distribuzione dei dividendi;
- Ø incapacità di saldare i debiti alla scadenza;
- Ø incapacità nel rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
- Ø cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori dalla condizione "a credito" alla condizione "pagamento alla consegna";
- Ø incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

INDICATORI GESTIONALI

- ∅ perdita di amministratori o di dirigenti chiave senza riuscire a sostituirli;
- ∅ perdita di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- ∅ difficoltà nell'organico del personale o difficoltà nel mantenere il normale flusso di approvvigionamento da importanti fornitori.

ALTRI INDICATORI

- Ø capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;
- Ø contenzioso legali e fiscali che, in caso di soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento che l'impresa non è in grado di rispettare;
- Ø modifiche legislative o politiche governative dalle quali si attendono effetti sfavorevoli all'impresa.

Attività di vigilanza "rilevazione della crisi" Test crisi d'impresa

62

Ø **DECRETO DIRETTORE AFFARI
GENERALI DEL 28 SETTEMBRE
2021**

Ø **ART. 17 C.C.I.**

Ø **ART. 25 OCTIES C.C.I.**

Attività di vigilanza "rilevazione crisi"

63

- Ø **SEGNALAZIONE ORGANO DI CONTROLLO PRESUPPOSTO;**
- Ø **ACCESSO A COMPOSIZIONE NEGOZIATA;**
- Ø **IL NUOVO CODICE CRISI IMPRESA ART. 25 - OCTIES**

Attività di vigilanza "rilevazione crisi" – art. 25 - octies

64

L'art. 15 del D.L. 118/2021 (oggi confluito nell'art. 25 octies c.c.i.) ha previsto che l'organo di controllo societario segnala, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di accesso alla composizione negoziata.

Attività di vigilanza "rilevazione crisi" – art. 25 - octies

65

L'uso "dell'indicativo è sintomatico" dell'esistenza di un vero e proprio dovere di segnalazione in presenza dei "presupposti di crisi" che l'organo di controllo è quindi chiamato a rilevare tempestivamente.

Il nuovo Codice della crisi d'impresa – art. 25 - octies

66

Si tratta di un dovere che, aggiunge e rafforza quell'obbligo di costituzione di adeguati assetti da parte dell'imprenditore, alla luce del novellato art. 2086 c.c..

Attività di vigilanza "rilevazione crisi" – art. 25 - octies

67

La sinergia tra le due disposizioni è evidente, posto che l'attribuzione all'organo di controllo – collegiale o singolo che sia – di "un dovere di segnalazione" in questa materia significa presidiare anche "situazioni deficitarie", nelle quali gli adeguati assetti non siano stati costituiti o lo siano unicamente sulla "carta".

Attività di vigilanza

"rilevazione crisi" – art. 25 - octies

68

La "segnalazione", deve essere fatta per iscritto e deve essere motivata, sia per una esigenza di assunzione di responsabilità nell'atto, sia per ragioni di prova e dimostrazione quindi della specificità della stessa, oltre che il controllo della risposta fornita dall'organo amministrativo rispetto ai temi segnalati per iscritto dal o dai sindaci.

Attività di vigilanza

"rilevazione crisi" – art. 25 - octies

69

La risposta a tale sollecitazione da parte dell'"organo gestorio" deve essere fornita entro un termine fissato dagli stessi sindaci nella propria segnalazione, termine che comunque non può eccedere i trenta giorni.

N.B.: è tale termine non richiede, la compiuta risoluzione dei problemi finanziari, economici o patrimoniali eventualmente oggetto di allarme, ma l'individuazione di possibili soluzioni e la pronta attivazione delle iniziative che la società intende attivare.

Attività di vigilanza

"rilevazione crisi" – art. 25 - octies

70

N.B.: è se pure è vero che la norma è stata criticata da chi ritiene che questo sistema di segnalazione sia assai più blando della c.d. "allerta interna" prevista in origine dal Codice, va pure detto che essa risponde ad esigenze di "autoresponsabilizzazione" degli imprenditori e che, dall'altro, non si deve dimenticare che il nuovo Codice prevede all'art. 37 comma 2 la "legittimazione attiva dei sindaci" a poter richiedere direttamente "apertura della liquidazione giudiziale" dell'impresa cui sono preposti, così da "chiudere" comunque "cerchio nell'ipotesi in cui la loro segnalazione restasse "lettera morta" e la crisi sfociasse in una vera e propria situazione di insolvenza.

Attività di vigilanza "rilevazione crisi" – art. 25 - octies

71

Il nuovo art. 25 octies c.c.i., dispone che, in pendenza delle "trattative", rimane fermo il dovere di vigilanza di cui all'art. 2403 c.c., mentre la tempestiva segnalazione da parte dell'organo di controllo non è più motivo di esenzione di responsabilità, prevedendosi che la stessa (unitamente alla perdurante vigilanza durante le trattative) sia valutata ai fini della responsabilità prevista dall'art. 2407 c.c., con conseguenze che spetterà pertanto all'autorità giudiziaria volta a volta accertare.

Attività di vigilanza "rilevazione crisi" – art. 25 - octies

72

N.B.: è si dovrà perciò ritenere che una "segnalazione tardiva" fatta dai sindaci in un momento in cui il capitale è già stato perduto e la continuità compromessa, pur rappresentando comunque un dovere per l'organo di controllo, non possa avere degli effetti "deresponsabilizzanti".

Attività di vigilanza "rilevazione crisi"— art. 25 - octies

73

N.B.: è l'art. 25 octies, lungi dal costituire un'attenuata forma di allerta interna rispetto a quella disegnata originariamente dal Codice, possa comunque stimolare comportamenti più attenti e, nel complesso, una maggiore consapevolezza del doveroso esercizio, anche in forma proattiva, dei compiti assegnati all'organo di controllo nella fase di emersione della crisi d'impresa.

Attività di vigilanza "rilevazione crisi" — art. 25 - octies

74

N.B.: è il nuovo dovere di segnalazione si applica a tutti i collegi sindacali, al sindaco unico laddove nominato (nelle s.r.l. o cooperative a r.l.), nonché al Comitato di controllo o collegio di sorveglianza per le s.p.a. che abbiano adottato il sistema monistico.

N.B.: è non opera invece rispetto alle s.r.l. con solo revisore, posta la differenza testuale fra l'art. 25 octies e precedente art. 14 del c.c.i., che invece estendeva tali doveri di segnalazione anche a revisori e società di revisione.

Determinazione dell'entità del debito che deve essere ristrutturato (somma algebrica)

+	Debito scaduto	
	(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)	
+	(più) debito riscadenziato o oggetto moratorie	
+	(più) linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	
+	(più) rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni	
+	(più) investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	
-	(meno) ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale	
-	(meno) nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	
-	(meno) stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	

TOTALE (A)

Determinazione dell'entità del debito che deve essere ristrutturato (somma algebrica)

+	Stima del margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti a regime	
-	(meno) investimenti di mantenimento annui a regime	
+	(meno) imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	
TOTALE (B)		

Nel caso l'impresa sia prospetticamente in equilibrio, ossia in grado almeno dal secondo anno, di realizzare flussi di cui al totale (B) maggiori di zero e destinati a replicarsi, allora

Il grado di difficoltà del risanamento è determinato dal risultato del rapporto tra:

Totale (A)

Il debito che deve essere ristrutturato

Totale (B)

L'ammontare annuo dei flussi al servizio del debito

Attività di vigilanza nella "rilevazione" della crisi

78

è **Esito favorevole test**, organo di controllo invia segnalazione scritta organo amministrativo, circa la sussistenza dei presupposti presentazione istanza accesso alla composizione negoziata.

N.B.: è **la segnalazione all'organo di controllo**, deve contenere la fissazione non superiore a trenta giorni delle iniziative che l'organo di controllo intende attivare.

I rimedi endosocietari alla mancata risposta alla segnalazione

79

Verbalizzazione del dissenso in cda	Art. 2403 c.c. (norma comp. 3.3)
Convocazione dell'assemblea	Art. 2406 c.c. (norm. comp. 6.1)
Presentazione dell'istanza al tribunale per intervenuta causa di scioglimento non rilevata dal cda	Art. 2485 c.c. (norm. comp. 10.10)
Richiedere il controllo giudiziario della società	Ex Art. 2409 c.c. (norm. comp. 6.4)
Richiedere la liquidazione giudiziale della società	Ex nuovo art. 37 c.c.i. (dal 16 maggio 2022)

Attività di vigilanza nella "gestione" della crisi

80

1) Nel caso in cui la società presenta "Istanza per accesso alla composizione negoziale crisi" è attività di vigilanza art. 2403 c.c. è andamento trattativa interloquendo con l'esperto (Art. 25 octies c.c.i.)

Nella fase esecutiva è in caso di scostamento rispetto al "piano" l'organo di controllo può convocare assemblea dei soci per adottare opportuni provvedimenti.

Nella fase di cessazione è delle trattative, l'organo di controllo continuerà ad esercitare la propria vigilanza rispetto agli impegni assunti da parte degli amministratori

Attività di vigilanza nella "gestione" della crisi

2) Nel caso in cui si rileva ⁸¹ l'assenza dei presupposti per l'accesso alla composizione negoziata della crisi:

Ø Gli amministratori possono attivarsi per adozione di uno degli strumenti alternativi previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi ed il recupero della continuità aziendale.

Ø Convocare assemblea per la messa in liquidazione;

Ø La società può decidere di predisporre piano attestato di risanamento, accordo ristrutturazione dei debiti, concordato, preventivo e/o semplificato.

Ø N.B.: è in questa fase il Collegio sindacale attiverà vigilanza (art. 2403 c.c.)

Il nuovo Codice della crisi d'impresa

82

Ø Art. 25 novies

Ø Segnalazione creditori pubblici qualificati

Il nuovo Codice della crisi d'impresa

83

L'art. 25 novies c.c.i. (quest'ultima dedicata appositamente alle "segnalazioni dei creditori pubblici qualificati), rileva che i principali creditori istituzionali (fisco ed enti gestori dei contributi previdenziali ed assistenziali) potranno svolgere un importante ruolo di individuazione dei prodromi della crisi d'impresa, **sollecitando l'organo di controllo** e le imprese ad adottare in modo più tempestivo strumenti di soluzione della prima che sia destinata ad aggravarsi in modo irreversibile (fra i quali devono ricomprendersi anche forme di rateizzazione del debito erariale).

Il nuovo Codice della crisi d'impresa

84

N.B.: è appare poi evidente che **l'organo di controllo** che già non avesse effettuato la segnalazione di cui all'art. 25 octies c.c.i. (o adottato altre iniziative di carattere endo – societario), una volta ricevuta la predetta notizia esterna "qualificata" non potrà rimanere inerte ma, recepito un tale segnale di allarme, dovrà **immediatamente attivarsi** al fine di consentire – stimolando all'uopo l'intervento dell'organo amministrativo – il superamento della situazione di difficoltà, adottando ogni iniziativa opportuna a seconda che si ravvisi una semplice tensione od impotenza finanziaria transeunte, quanto piuttosto uno stato di crisi latente che rischi di aggravarsi compromettendo la continuità e con essa la solvibilità dell'impresa.

Il nuovo Codice della crisi d'impresa – INPS – articolo 25 novies, comma 1 lettera a) c.c.i.

85

Per l'INPS il limite di soglia è riferito ad un ritardo di oltre 90 giorni nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore:

- Ø Per imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30 per cento di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di € 15.000;
- Ø Per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di € 5.000.

Il nuovo Codice della crisi d'impresa – INAIL – articolo 25 novies, comma 1 lettera a) c.c.i.

86

Per l'INAIL il limite di soglia è riferito all'esistenza di un debito per premi assicurativi scaduto da oltre novanta giorni e non versato superiore a € 5.000.

Il nuovo Codice della crisi d'impresa – Agenzia Entrate – articolo 25 novies, comma 1 lettera a) c.c.i.

87

Il monitoraggio è limitato all'imposta sul valore aggiunto.

La soglia di rilevanza è individuata nell'esistenza di un debito scaduto e non versato risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche superiore all'importo di € 5.000.

Il nuovo Codice della crisi d'impresa – Agenzia Entrate Riscossione – articolo 25 novies, comma 1 lettera a) c.c.i.

88

Per l'Agente della Riscossione la soglia di rilevanza è individuata nell'esistenza di crediti affidati per la riscossione, auto dichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre 90 giorni, superiori:

- Ø All'importo di € 100.000, per le imprese individuali;
- Ø All'importo di € 200.000, per le società di persone;
- Ø All'importo di € 500.000 per le altre società

Il nuovo Codice della crisi d'impresa – articolo 25 decies c.c.i.

89

Art. 25 decies e obbligo di
comunicazione per banche ed
intermediari finanziari

Il nuovo Codice della crisi d'impresa – articolo 25 decies c.c.i.

90

L'art. 25 decies c.c.i. prevede infatti che le banche e gli altri intermediari finanziari di cui all'art. 106 del testo unico bancario, nel momento in cui comunicano al cliente variazioni, revisioni e revoche degli affidamenti, ne danno notizia anche agli organi di controllo societario, se esistenti.

N.B.: è si tratta di disposizione che, da un lato, introduce un dovere di segnalazione attiva in capo agli enti bancari e finanziari che, disatteso, potrebbe introdurre a nuove forme di responsabilizzazione degli stessi, e dall'altro, rende i sindaci i terminali di ulteriori notizie qualificate provenienti dal mondo bancario e creditizio in grado di far percepire immediatamente se la situazione finanziaria dell'impresa sta precipitando.

N.B.: è segnalazione di revoca degli affidamenti, evidenzia uno stato di asfissia finanziaria se non di insolvenza vera e propria che dovrà, quindi, essere energicamente ed immediatamente affrontata dalla governance dell'impresa.

Il nuovo Codice della crisi d'impresa – articolo 37 c.c.i.

91

Art. 37 c.c.i. iniziativa per accesso alle
procedure di regolarizzazione della crisi
e/o insolvenza

Il nuovo Codice della crisi d'impresa – articolo 37 c.c.i.

92

La "domanda di apertura della liquidazione giudiziale" è proposta con ricorso del debitore, degli organi e delle autorità amministrative che hanno 2, di uno o più creditori o del pubblico ministero.



Codice Crisi d'Impresa D. Lgs. N. 14/2019

- Art. 375 - Assetti organizzativi dell'impresa
- Art 377 - Assetti organizzativi societari
- Art. 378 – Responsabilità degli amministratori
- Art. 379 – Nomina degli organi di controllo



Codice Crisi d'Impresa D. Lgs. N. 14/2019:squilibri economici e finanziari

In questa fase gli amministratori di società sono pertanto tenuti a svolgere valutazioni sul proprio business, sulla sua organizzazione e sulle regole societarie, in linea con il contenuto di cui all'art. 2086 C.C., più consone ad agevolare la ripresa e soprattutto a sfruttare i correttivi e le sospensioni in grado di correggere e migliorare gli squilibri economici, finanziari e patrimoniali; nonché ad assicurare il mantenimento della continuità aziendale.

Codice della Crisi d'impresa - Artt. 2403 – 2047 C.C.

Art. 2403 c.1 - Doveri del Collegio Sindacale

«... vigila ... sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ... e sull'adeguatezza

dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo

corretto funzionamento».

Art. 2407 c.2 – Responsabilità del Collegio Sindacale

« ... responsabili solidalmente con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi,

quando il danno non si sarebbe prodotto se avessero vigilato ...».



Crisi d'Impresa: La "continuità aziendale"

Continuità aziendale: la normativa di riferimento

CODICE CIVILE Art. 2423 bis c.1: Principi di redazione del bilancio «la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e **nella prospettiva della continuazione dell'attività**, nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato»

OIC 11

La “continuazione dell'attività” dell'impresa è un postulato del bilancio, regola, cioè di gerarchia superiore alle regole e ai principi particolari applicabili a specifiche fattispecie.

N.B.: è POSTULATI DEL BILANCIO D'ESERCIZIO:

La formazione del bilancio di esercizio inteso come strumento d'informazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa in funzionamento, cioè di un'impresa caratterizzata da una continuità operativa, si fonda su principi contabili

Continuità aziendale: la normativa di riferimento

OIC 11

... prospettiva della continuazione dell'attività e quindi tenendo conto del fatto che l'azienda costituisce un complesso economico funzionante destinato, almeno per un prevedibile arco temporale futuro, alla produzione di reddito.

... funzionamento a meno che non intervenga una delle cause di scioglimento di cui all'art 2484 del codice civile. GLI AMMINISTRATORI DEVONO acquisire tutte le informazioni disponibili circa la permanenza del presupposto della continuità aziendale. Se gli amministratori sono a conoscenza del fatto che in un arco temporale futuro di almeno dodici mesi dalla data di chiusura dell'esercizio intervenga, o è probabile che intervenga, una delle cause di interruzione previste al par. 19, ne devono tenere conto nella redazione del bilancio d'esercizio e darne adeguata informativa

ISA ITALIA 570

Principio di revisione internazionale sulla continuità aziendale

Continuità: verifica del presupposto ed esistenza operativa

Cosa si intende per continuità aziendale?

Come si può determinare se un'impresa è ancora in continuità aziendale e per quanto tempo?

- Ø CONTINUAZIONE DELL'ESISTENZA OPERATIVA PER UN FUTURO PREVEDIBILE
- Ø VALUTAZIONE in una ottica in linea con i piani strategici interni con un orizzonte temporale di 3 - 5 anni (ottica di PREVISIONE)

Continuità aziendale: Nota Integrativa

CODICE CIVILE: Art. 2427 comma 1 n.22-quater: Contenuto della nota integrativa «La nota integrativa deve indicare la natura e l'effetto patrimoniale, finanziario ed economico dei fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio.»

OIC 29: Fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio - paragrafi 59 – 67 «I fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio sono quei fatti, positivi e/o negativi, che avvengono tra la data di chiusura e la data di formazione del bilancio d'esercizio.»

IAS 10: Fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

«Fatti intervenuti dopo la data di riferimento del bilancio sono quei fatti, sia favorevoli sia sfavorevoli, che si verificano tra la data di riferimento del bilancio e la data in cui il bilancio è autorizzato alla pubblicazione.»

Continuità aziendale: OIC 29

Identifica tre tipi di eventi:

- a) Fatti successivi che "devono" essere recepiti in bilancio
- b) Fatti successivi che "non devono" essere recepiti in bilancio
- c) Eventi successivi che "possono incidere sulla continuità aziendale"

Continuità aziendale: IAS 10

Identifica due eventi e stabilisce un principio da rispettare sempre:

L'impresa non deve preparare il proprio bilancio secondo i criteri propri di un'impresa in funzionamento, se i fatti intervenuti dopo la data di riferimento del bilancio indicano che il postulato della continuità aziendale non è più appropriato.

Le due tipologie:

- a) Fatti che forniscono evidenze circa le situazioni esistenti alla data di riferimento del bilancio (fatti successivi che comportano una rettifica).
- b) Fatti che sono indicativi di situazioni sorte dopo la data di riferimento del bilancio (fatti successivi che non comportano una rettifica).

Continuità aziendale: Art. 2427 – comma 1 C.C.

Art. 2427, comma 1, n. 22 quater) CC

La nota integrativa deve indicare: la natura e l'effetto patrimoniale, finanziario ed economico dei fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio.

Continuità aziendale: Art. 2427 – comma 1 C.C.

Art. 2427, comma 1, n. 22 quater) CC

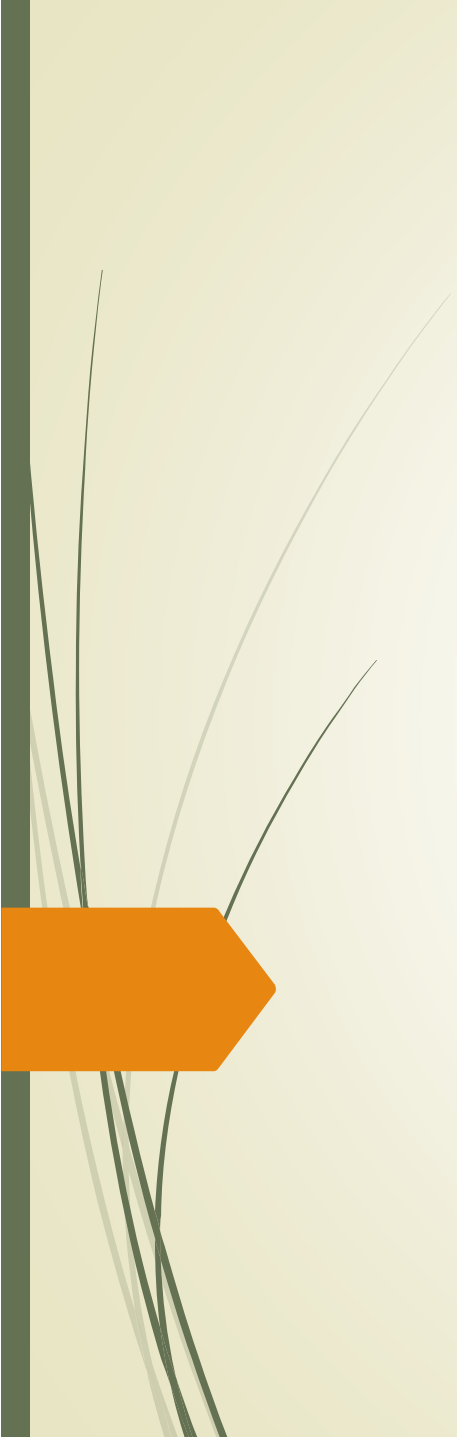
Nell'illustrazione del fatto intervenuto, si fornisce la stima dell'effetto sulla situazione patrimoniale/finanziaria della società, ovvero le ragioni per cui l'effetto non è determinabile.

Crisi d'impresa: obblighi dell'imprenditore

Art. 2086 cc

L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

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.



Codice Crisi: Adeguate assetto organizzativo

Crisi: Adeguato assetto organizzativo

È pertanto richiesta in capo ai sindaci e/o revisori di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente:

- Ø L'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa;
- Ø L'equilibrio economico-finanziario dell'impresa;
- Ø Il prevedibile andamento della gestione.

Crisi: Adeguato assetto organizzativo

La riforma punta ad incentivare la c.d. «cultura del rischio» o «cultura dei controlli interni» anche all'interno delle imprese, prestando maggiore attenzione nella predisposizione dei propri assetti organizzativi e dei modelli di governance.

N.B.: è L'esigenza di dotarsi di modelli di sistemi di controlli interni più adeguati è un'opportunità per affrontare l'accresciuta complessità competitiva.

N.B.: è Il sistema dei controlli interni riveste un ruolo centrale nell'organizzazione aziendale assicurando che l'attività di impresa sia in linea con le strategie e le politiche aziendali e sia improntata a canoni di sana e prudente gestione.

Definizione: Adeguate assetto organizzativo

L'organo di gestione delle società nel definire gli assetti organizzativi anti-crisi, deve:

- ∅ da un lato, istituire e configurare il relativo assetto in funzione della dimensione dell'impresa e della conseguente rilevazione dei segnali di crisi
- ∅ dall'altro deve eseguire, monitorare e controllare la capacità dello stesso di far emergere i segnali di perdita della continuità aziendale

N.B.: è Un ruolo determinante, in fase di predisposizione e di adeguamento del sistema organizzativo, amministrativo e contabile, sarà svolto dai consulenti d'impresa i quali dovranno affiancare gli amministratori nel compito di ridefinire il sistema di gestione, in funzione della prevenzione della crisi di impresa.

Assetto organizzativo e dimensioni aziendali

L'assetto organizzativo, pur presentando notevoli elementi di soggettività, può essere definito come il complesso di direttive e procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed esercitato ad un appropriato livello di competenza (cfr. norma di comportamento del Collegio Sindacale)

L'adeguatezza della struttura organizzativa amministrativa e contabile è legata principalmente alle dimensioni aziendali.

La crescita dimensionale dell'azienda comporta una maggiore articolazione della struttura organizzativa e, di conseguenza, rende necessaria la formalizzazione delle procedure e delle direttive tese al monitoraggio dei diversi processi aziendali.

N.B.: è Nelle Pmi la struttura organizzativa può avere una minore formalizzazione in considerazione della maggiore semplicità dei processi aziendali.

Assetto organizzativo: moduli di intervento

Un assetto organizzativo si definisce “adeguato” quando presenta le seguenti caratteristiche:

- ∅ è basato sulla separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni;
- ∅ evidenzia una chiara definizione delle deleghe e dei poteri di ciascuna funzione;
- ∅ ha la capacità di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali;

N.B.: è La chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle responsabilità deve essere definita attraverso l'organigramma aziendale che ha il compito di inquadrare la struttura aziendale.

N.B.: è Nel caso delle imprese di minori dimensioni (Pmi) la struttura organizzativa, essendo più semplice, può consentire una minore formalizzazione degli assetti organizzativi sopra descritti, anche a causa della semplicità dei processi e delle procedure, sia in termini numerici che in considerazione della tipologia di attività e quantità di persone coinvolte.

Assetto organizzativo: moduli di intervento

Nel predisporre gli adeguati assetti organizzativi, l'organo amministrativo deve definire:

- ∅ i processi aziendali, intesi come l'insieme delle attività poste in essere con ordine logico ed una sequenza temporale ben definita per il raggiungimento di un obiettivo specifico;
- ∅ le procedure aziendali intese come regole da seguire per lo svolgimento, durante i processi, di determinate attività;
- ∅ la sequenza delle attività stesse e le decisioni che ne sono alla base e gli eventi da cui derivano le decisioni; - le procedure che garantiscono la corretta registrazione delle informazioni aziendali all'interno del sistema informativo;
- ∅ l'esistenza di direttive e procedure per l'autorizzazione e l'approvazione delle operazioni;
- ∅ le mansioni aziendali e le responsabilità oggetto di controllo, con indicazione analitica delle responsabilità e dei doveri principali relativi ad un particolare lavoro;
- ∅ i regolamenti interni e le eventuali ulteriori mappature dei processi aziendali come ad esempio la certificazione dei sistemi di gestione della qualità, ambientali, dell'energia, della sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro o attinenti alla responsabilità sociale dell'impresa.

Assetto organizzativo: organizzazione e ruoli

Un ulteriore aspetto attinente all'organizzazione riguarda:

- ∅ il sistema di attribuzione dei poteri di "gestione", che deve essere in linea con le responsabilità organizzative e gestionali conferite. In tal senso un ruolo determinante lo svolge l'assemblea dei soci e i consigli di amministrazione (se presenti) nel momento in cui conferiscono i relativi poteri;
- ∅ l'esistenza di budget operativi predisposti in funzione delle dinamiche economiche e finanziarie e del piano strategico aziendale;
- ∅ gli aggiornamenti, dei documenti di programmazione (annuali);
- ∅ l'esistenza e l'adeguatezza della reportistica predisposta per i vari livelli di responsabilità.

Assetto organizzativo: procedure

Infine, un assetto organizzativo adeguato non prescinde da due ulteriori elementi quali:

- ∅ l'esistenza di procedure che disciplinano l'uso dei beni aziendali con riferimento, in particolare, a quelli di valore elevato, che risultino strategici per la società, il cui utilizzo presenta elevati rischi di danneggiamento, in uso esclusivo a dipendenti e presso terzi;
- ∅ un sistema idoneo alla protezione e conservazione dei dati aziendali (procedure di archiviazione e conservazione elettronica dei documenti, rispetto degli adempimenti in materia di tutela della sicurezza nei luoghi di lavoro di cui al D.Lgs. 81/2008 e in materia di protezione dei dati personali di cui al D.Lgs. 196/2003).

Assetto organizzativo: gli obiettivi

L'organo amministrativo, al fine di adeguarsi alle condizioni di cui all'articolo 2086, comma 2, cod. civ., deve strutturare anche un sistema di controllo interno composto dalle direttive, procedure e prassi operative da adottare, allo scopo di raggiungere, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una serie di obiettivi, quali:

- Ø obiettivi strategici, volti ad assicurare la conformità delle scelte dell'organo amministrativo alle direttive ricevute e all'oggetto che la società si propone di conseguire;
- Ø obiettivi operativi, volti a garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività operative aziendali;
- Ø obiettivi di reporting, volti a garantire l'affidabilità dei dati;
- Ø obiettivi di conformità

Assetto organizzativo: gli obiettivi

Un sistema di controllo interno può definirsi adeguato quando è capace di:

- Ø identificare i principali fattori di rischio aziendale;
- Ø effettuare un costante monitoraggio del rischio;
- Ø gestire il rischio;

In considerazione delle nuove disposizioni introdotte dal codice della crisi di impresa, l'organo di

gestione non dovrà solo predisporre un adeguato assetto organizzativo, amministrativo contabile, ma dovrà necessariamente prevedere anche un sistema di monitoraggio dello stesso, in considerazione del costante mutamento delle condizioni in cui opera la società.

N.B.: è il sistema di controllo interno, pur non essendo previsto da nessuna disposizione del codice civile, assume una funzione importante nel rilevare quelle situazioni di potenziale rischio, anche con riferimento alla perdita della continuità aziendale.

Adeguato Assetto: le responsabilità degli amministratori

Un'ulteriore responsabilità attribuita dall'articolo 2086, comma 2, cod. civ. all'organo amministrativo è quella di predisporre un assetto amministrativo e contabile che può essere definito *“come 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”*.

Un efficiente sistema amministrativo-contabile deve consentire:

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

Adeguato Assetto: il sistema amministrativo contabile

La presenza dell'organo di revisione legale nelle Pmi che hanno proceduto alla nomina ai sensi dell'articolo 2477 cod. civ. offre un importante riferimento esterno e indipendente, con particolare riguardo agli aspetti di attendibilità del sistema amministrativo-contabile, a differenza delle Pmi che, non essendo obbligate alla nomina dell'organo di revisione, potrebbero avere assetti amministrativi contabili con rilevanti criticità circa l'attendibilità della rilevazione dei fatti di gestione.

N.B.: è Nelle Pmi prive dell'organo di controllo, diventa determinante il ruolo del soggetto preposto alla tenuta della contabilità. In particolare, la registrazione dei fatti di gestione (contabilità) può essere rilevata sia da parte di risorse interne all'azienda che da parte di professionisti esterni all'impresa.

N.B.: è In entrambi i casi diventa determinante la figura del consulente, che deve supportare l'organo amministrativo nell'implementazione di un efficiente sistema amministrativo-contabile.