

Corsi di laurea magistrale in:
Economia, Finanza e Impresa
Strategic management e Marketing digitale

Crisi e ristrutturazione di impresa

Allerta e rilevazione della crisi – Il sistema di allerta nel CCII

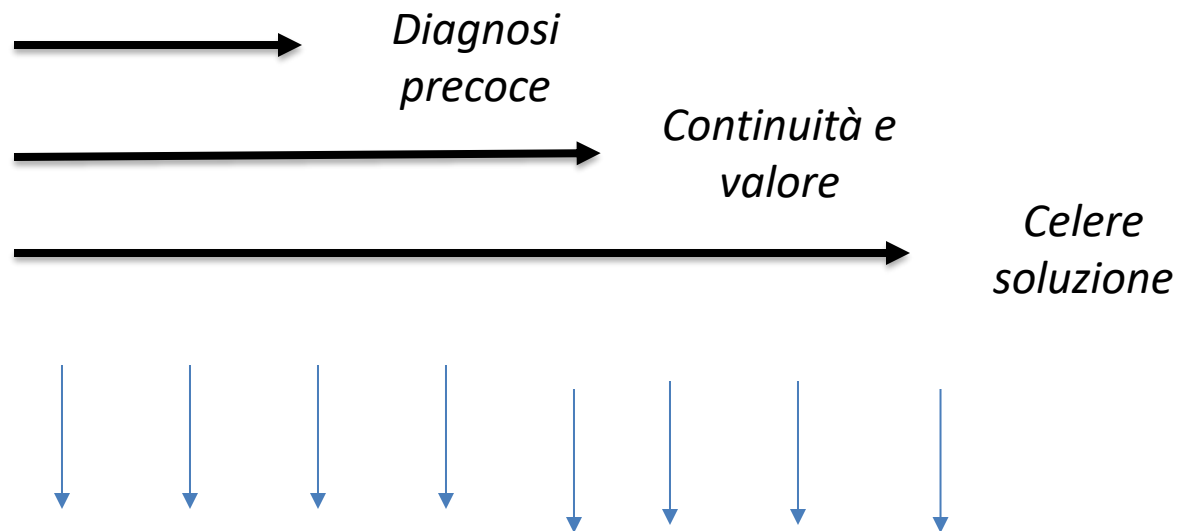
Prof. Anna Lucia Muserra

Anno Accademico 2025-2026

Una sintesi della prospettiva giuridica

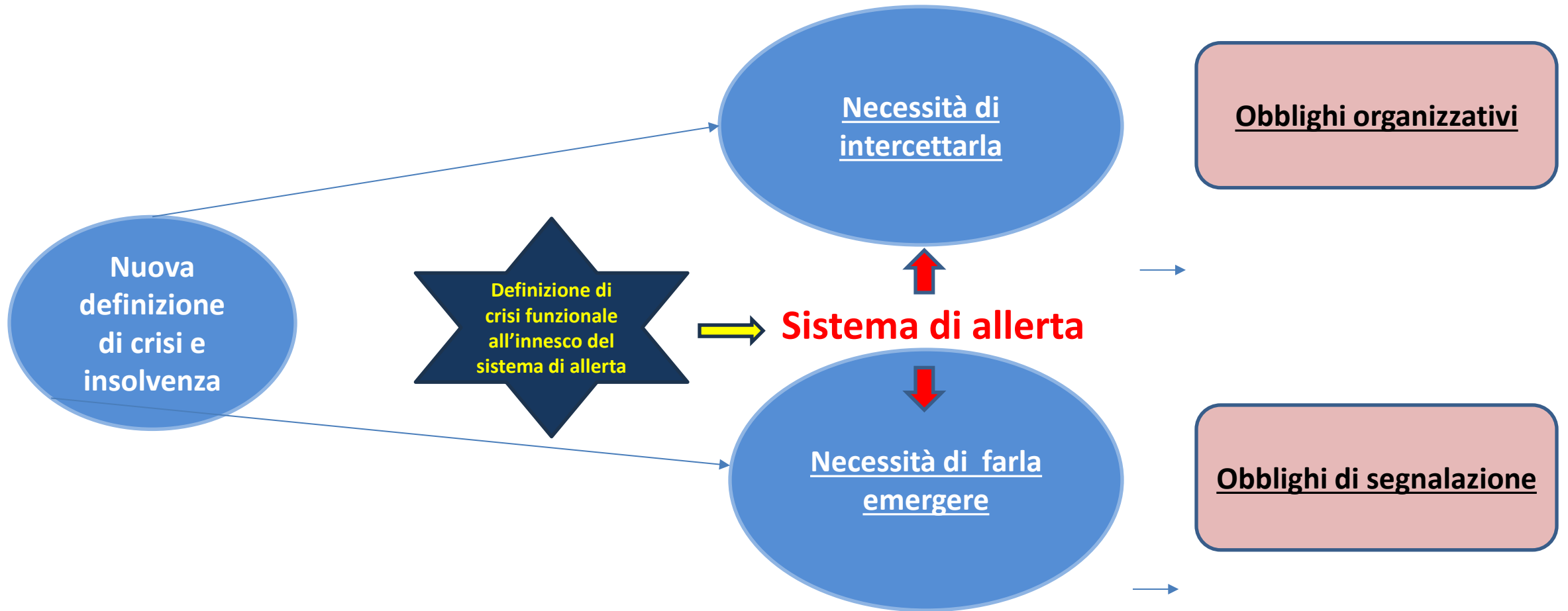
Principi ispiratori della disciplina della crisi di impresa e dell'insolvenza così come recentemente riformata anche alla luce delle istanze europee

Legge delega 155/2017
Direttiva Insolvency 1023/2019



- La diagnosi precoce migliora la fattibilità del risanamento
- Problema culturale del «sistema paese» italiano
- Difficoltà di lettura all'esterno della crisi e della possibilità di risanamento
- Il coming out deve intervenire quando l'impresa è ancora risanabile
- Vanno distinte le imprese da risanare e le imprese da liquidare

Una sintesi della prospettiva giuridica



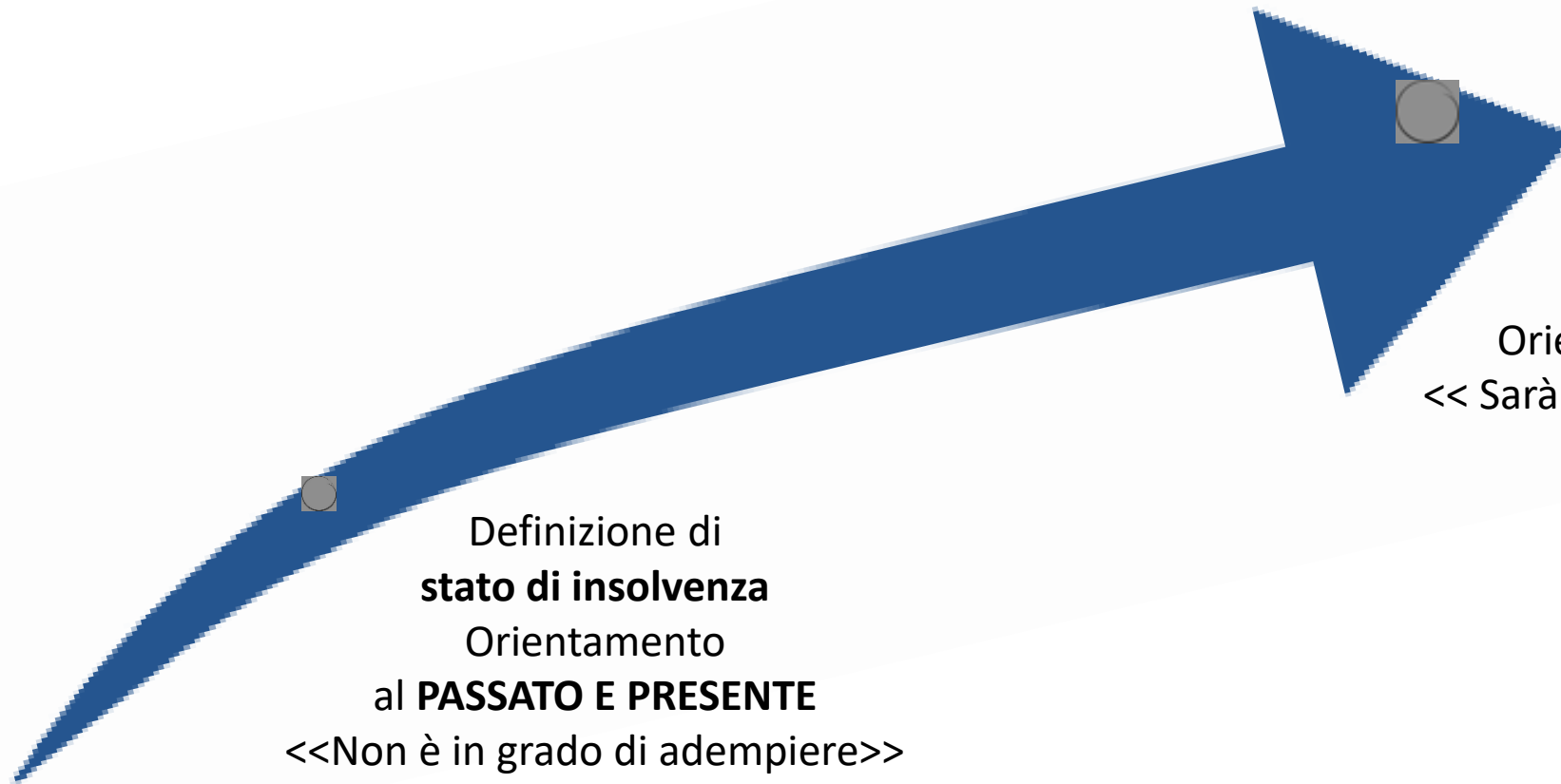
Il concetto di crisi

L'obbligo di « **attivarsi** » come pure di « **segnalare** » richiede una puntuale definizione del concetto di crisi, mai individuata dalla legge fallimentare

Ai sensi dell'art.2 del CCII :

- a) “**crisi**”: lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate nei 12 mesi;
- b) “**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;

CRISI E INSOLVENZA



Definizione di
stato di insolvenza
Orientamento
al **PASSATO E PRESENTE**
<<Non è in grado di adempiere>>

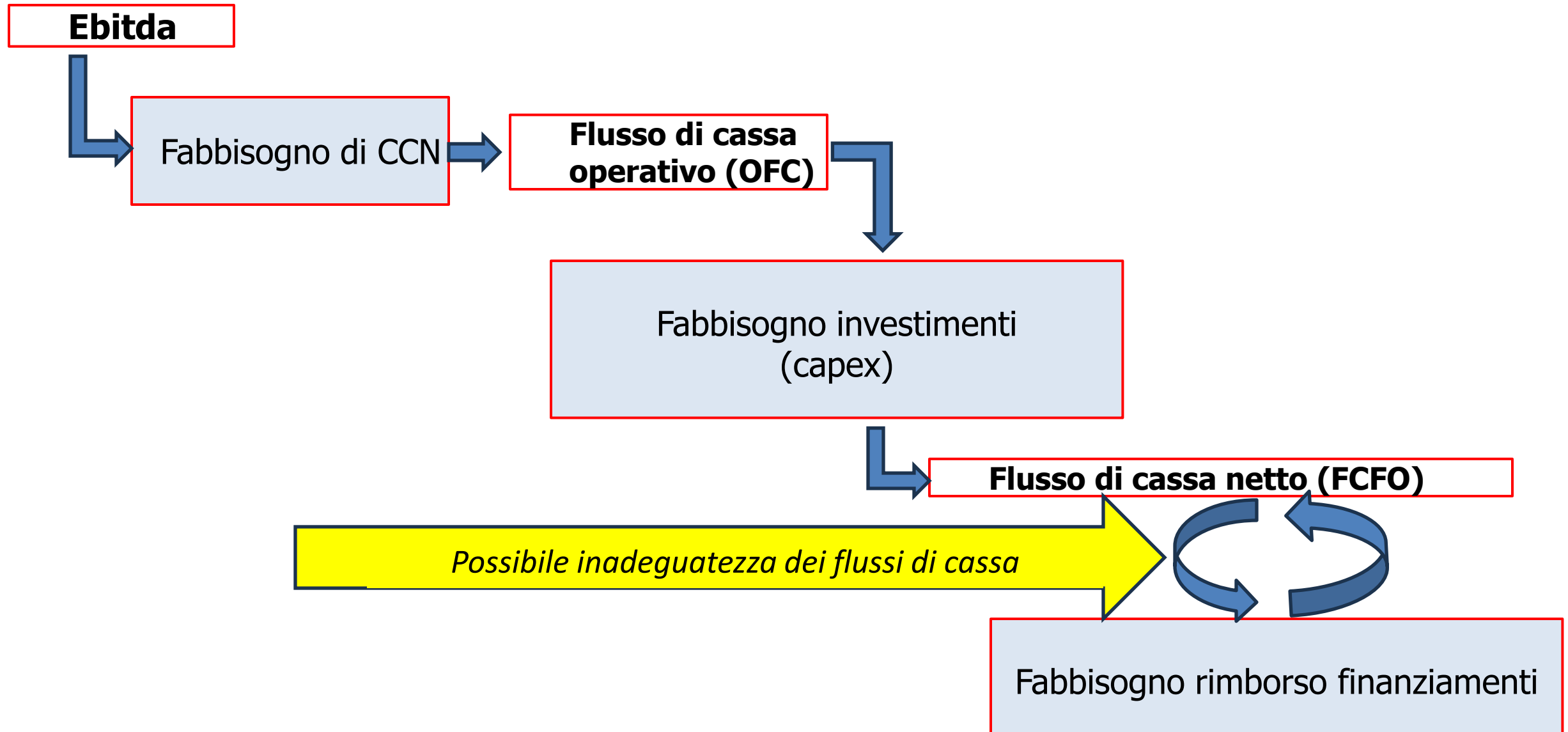
Definizione di
stato di crisi
Orientamento al **FUTURO**
<< Sarà in grado di adempiere?>>

Il concetto di crisi e di insolvenza

Ai sensi dell'art.2 del CCII :

- a) Viene definita finalmente la differenza fra impresa in **crisi** e impresa **insolvente**
- b) Viene tracciato un confine chiaro fra le due condizioni
- c) La “**crisi**”, in coerenza con l'impostazione aziendalistica è uno squilibrio non solo finanziario ma economico-finanziario
- d) La «**crisi**» viene definita in un'accezione non statica ma dinamica e rivolta al futuro, fondata sul piano
- d) L'**insolvenza** è un inadempimento già grave ed attuale

Il concetto di crisi (2)



L'allerta e i segnali di crisi

Prospetto dei flussi di cassa: strumento idoneo a rendere manifesto lo stato di crisi del debitore per come esso viene definito dall'art.2 del CCI di cui l'imprenditore ai sensi dell'art. 3 è tenuto a dotarsi per poter disporre di un assetto organizzativo adeguato

	Consuntivo anno X-1	Previsionale anno x	Previsionale anno x + 1	Previsionale anno x + 2
Cassa iniziale	150	240	165	45
Flusso reddituale	240	45	-30	-60
Flusso investimenti	-30	0	0	0
Flusso finanziamenti	-120	-120	-90	-120
Flusso totale	90	-75	-120	-180
Cassa finale	240	165	45	-135

L'allerta e i segnali di crisi

A fronte di segnali di crisi l'imprenditore dovrà attivarsi senza indugio per l'adozione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi ed il recupero della **continuità aziendale**

Accesso che costituisce il primo supporto offerto dalla normativa, in caso di potenziale crisi, per qualsiasi imprenditore o azienda

Composizione negoziata

Piano attestato

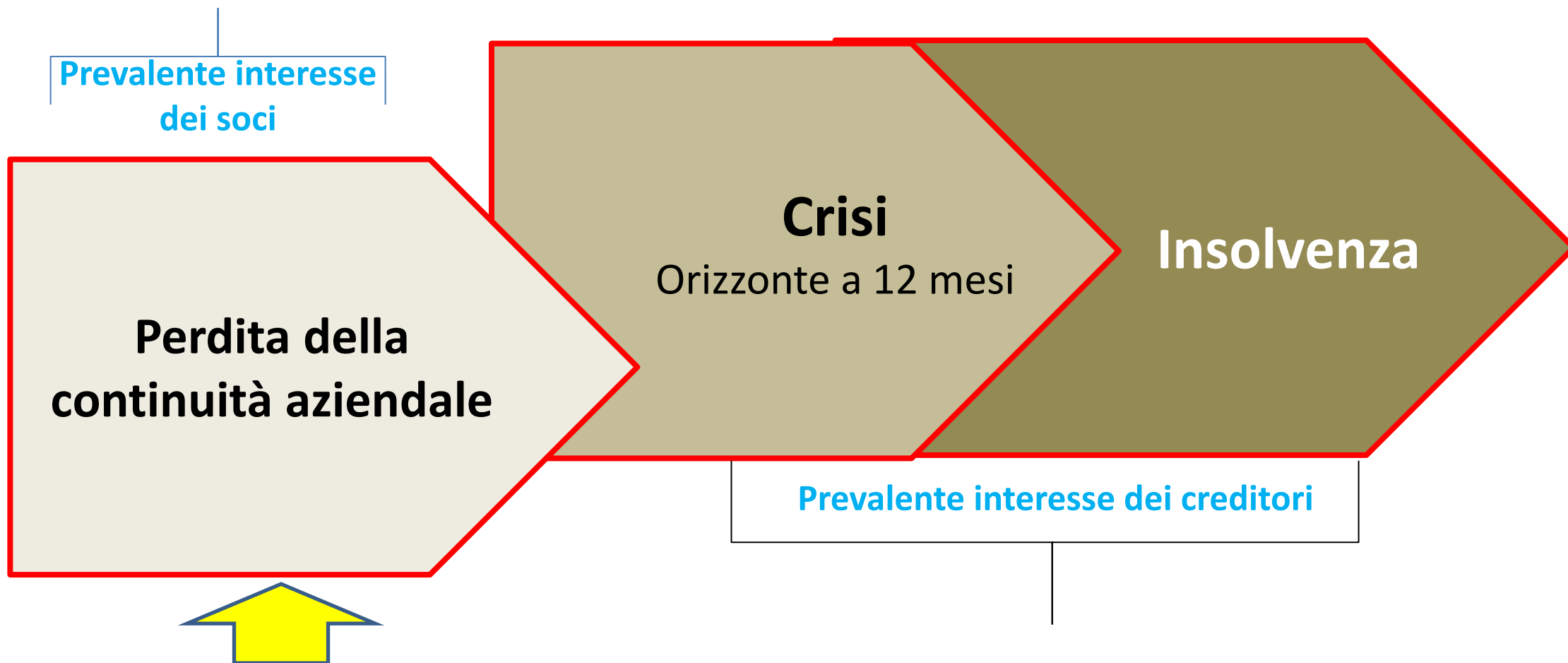
Accordo di ristrutturazione

Concordato preventivo

Liquidazione giudiziale

Si tratta di un concetto richiamato espressamente all'art.3 del CCII e a seguire in numerosi altri dispositivi del CCII

L'allerta e i segnali di crisi (3)



Continuità aziendale nella dottrina economico-aziendale

nella dottrina (classica) economico-aziendale, **il concetto di CONTINUITÀ è immanente alla stessa definizione del concetto di AZIENDA**

AZIENDA originariamente definita come “*istituto economico destinato a perdurare in continua coordinazione (...)*” (G. Zappa)

AZIENDA come “*complesso economico (...) che ha vita in un sistema continuamente rinnovantesi e mutevole di operazioni (...)*” (P. Onida)

AZIENDA come “*istituto economico unitario e duraturo (...)*” (D. Amodeo)

nella dottrina (contemporanea) economico-aziendale, **il concetto di CONTINUITÀ consegue alla presenza dei caratteri distintivi del concetto di AZIENDA**

AZIENDA concepita come “**fatto di produzione economica**” contraddistinto dal contemporaneo riconoscimento dei requisiti della “*coordinazione sistemica*”, della “*autonomia*” e della “*economicità*” (documento SIDREA, 2008)

IL PRESUPPOSTO DELLA CONTINUITA' AZIENDALE

COSA SI INTENDE PER CONTINUITA' AZIENDALE ?

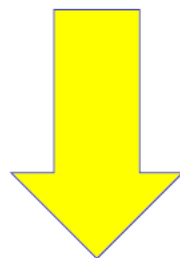
E' UNA CONDIZIONE NECESSARIA E IMPRESCINDIBILE PER IL FUNZIONAMENTO DELL'AZIENDA CHE LE ASSICURA UNA CAPACITA' DI ESSERE OPERATIVA SUL MERCATO DURATURA NEL TEMPO

IN BUONA SOSTANZA E' LA CAPACITA' DI PRODURRE RISULTATI POSITIVI E GENERARE ADEGUATI FLUSSI FINANZIARI NEL TEMPO FINALIZZATI A SUPPORTARE LA GESTIONE CORRENTE E A RIMBORSARE GLI IMPEGNI STRUTTURALI

LA SUSSISTENZA DI QUESTA CONDIZIONE è IL PRESUPPOSTO PER LA REDAZIONE DEL BILANCIO DI ESERCIZIO SECONDO CRITERI DI «FUNZIONAMENTO»

Continuità aziendale

Tutte le valutazioni di bilancio sono effettuate nella



**prospettiva di
CONTINUAZIONE DELL'ATTIVITÀ AZIENDALE**

RIFERIMENTI NORMATIVI E REGOLAMENTARI

ART.2423 C.C. prospettiva di continuazione dell'attività nella valutazione delle voci di bilancio;

IAS 1 « la direzione valuta la capacità dell'azienda di continuare ad operare come una entità in funzionamento a meno che la direzione aziendale non intenda liquidare o interrompere l'attività o non abbia realistiche alternative»;

OIC 11 «finalità del bilancio di esercizio e postulati del bilancio fondamentali» valutazione prospettica della capacità dell'azienda di proseguire per almeno 12 mesi a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito;

ISA 570: responsabilità del revisore circa la correttezza del presupposto della continuità aziendale e l'adeguata valutazione degli Amministratori in ordine alla sussistenza della stessa

La rilevazione della continuità nella prassi

Viene rilevata ex ante in sede di redazione di bilancio, nell'ipotesi di normale funzionamento (going concern)

La rilevazione ha carattere presuntivo ed è riferita ai 12 mesi successivi alla data a cui è riferito il bilancio di esercizio;

Sulla base dei riferimenti sin qui esaminati la rilevazione della sussistenza della continuità aziendale è rinviato all'esame dei progetti di bilancio e alle relative relazioni

Principio di revisione : documento ISA n.570 – Continuità aziendale

« la responsabilità del revisore è quella di acquisire elementi probativi sufficienti ed appropriati sull'utilizzo da parte della direzione del presupposto della continuità aziendale nella redazione del bilancio e di concludere se vi sia una incertezza significativa riguardo alla capacità dell'impresa di continuare ad operare come una entità in funzionamento»

Tale documento evidenzia le circostanze che possono generare rischi per l'impresa e che quindi possono far sorgere dubbi significativi riguardo al presupposto della continuità aziendale.

«dove ricercare i segnali di una dubbia continuità aziendale ?»

Il documento elenca una serie di eventi e situazioni che possono rappresentare minacce alla continuità aziendale raggruppandoli in indicatori

- finanziari;
- gestionali;
- altri indicatori

Principio di revisione : documento ISA n.570 – Continuità aziendale

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.

Documento ISA n. 570 “Continuità aziendale”

Indicatori gestionali

- intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare l'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 ad altre norme di legge;
- 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.

Le procedure di revisione

Le procedure che possono essere rilevanti in questa circostanza sono:

- ✓ analizzare i dati previsionali rilevanti (*cash flow, redditività,...*);
- ✓ considerare gli eventi successivi alla data di chiusura del bilancio;
- ✓ analizzare i termini dei prestiti per rilevare eventuali inadempienze;
- ✓ richiedere informazioni su **procedimenti giudiziari in corso**;
- ✓ confermare l'esistenza e la possibilità di rendere esecutivi **accordi per un sostegno finanziario** e valutare la **capacità di sostenere tali finanziamenti**;
- ✓ valutare e discutere con la direzione piani per azioni future (*cessioni di beni e/o di rami d'azienda, prestiti e/o accordi di ristrutturazione dei debiti,*)

Giudizio del revisore sulla continuità: esempi

Giudizio senza rilievi, in presenza di un paragrafo d'enfasi.

Esempio di paragrafo d'enfasi:

«Gli amministratori nella nota integrativa indicano le ragioni che hanno determinato la consistente perdita di esercizio nonché le cause della temporanea difficoltà finanziaria e specificano di aver avviato una serie di azioni volte a ridurre le ripercussioni della crisi di settore sulla Società e che ritiene permetteranno di tornare, nel medio periodo, a livelli soddisfacenti di redditività, e di scongiurare l'aggravarsi della tensione finanziaria. Tali azioni sono state recepite all'interno del Piano..... la cui sintesi dei dati è riportata nella nota integrativa. Tali circostanze, oltre agli altri profili riportati al paragrafo X della nota integrativa, indicano l'esistenza di un'incertezza rilevante che può far sorgere dubbi significativi sulla continuità aziendale della società.»

Giudizio del revisore sulla continuità: esempi

Esempio di impossibilità di esprimere un giudizio:

«Gli amministratori nella nota integrativa indicano le problematiche finanziarie della Società e spiegano che i risultati economici negativi hanno causato una forte crisi di liquidità aziendale e pertanto è stato affidato l'incarico ad un advisor per la predisposizione di un piano di ristrutturazione del debito ex art. 182-bis L.F. Il Piano deve essere ancora asseverato da un esperto indipendente, nonché accettato dal ceto bancario e oggetto di omologa da parte del Tribunale. Pur ritenendo ragionevoli i presupposti alla base del piano la sua evoluzione sottostà ad elementi di incertezza che sono esogeni e non totalmente controllabili da parte della Società.

Gli amministratori ritengono, pur considerando le significative incertezze legate al buon esito di quanto sopra esposto, che fanno sorgere dubbi sulla continuità aziendale della Società, appropriato il presupposto della continuità aziendale utilizzato nella redazione del bilancio di esercizio della Società al 31 dicembre 20XX." A causa della rilevanza degli effetti connessi all'incertezza descritta nel precedente paragrafo, non siamo in grado di esprimere un giudizio sul bilancio della XYZ S.r.l. al 31 dicembre 20XX»

Giudizio del revisore sulla continuità: esempi

Esempio di paragrafo da inserire nella relazione di revisione nel caso si esprima un giudizio con rilievi per mancanza o carenza di informativa:

- *«I contratti relativi ai finanziamenti concessi alla Società scadono il 19 marzo 20x1 e i relativi debiti diventeranno esigibili a tale data. La Società non è stata in grado di rinegoziare o sostituire tali finanziamenti. Questa situazione indica l'esistenza di un'incertezza significativa che può far sorgere dei dubbi significativi sulla sua continuità aziendale e, di conseguenza, la società può non essere in grado di realizzare le proprie attività o far fronte alle proprie passività nel normale corso della sua attività. L'informativa contenuta nelle note di bilancio non evidenzia tale circostanza.*
- *A nostro giudizio, ad eccezione dei rilievi evidenziati nel paragrafo precedente, il bilancio (...).»*

Presupposto della continuità aziendale inappropriato

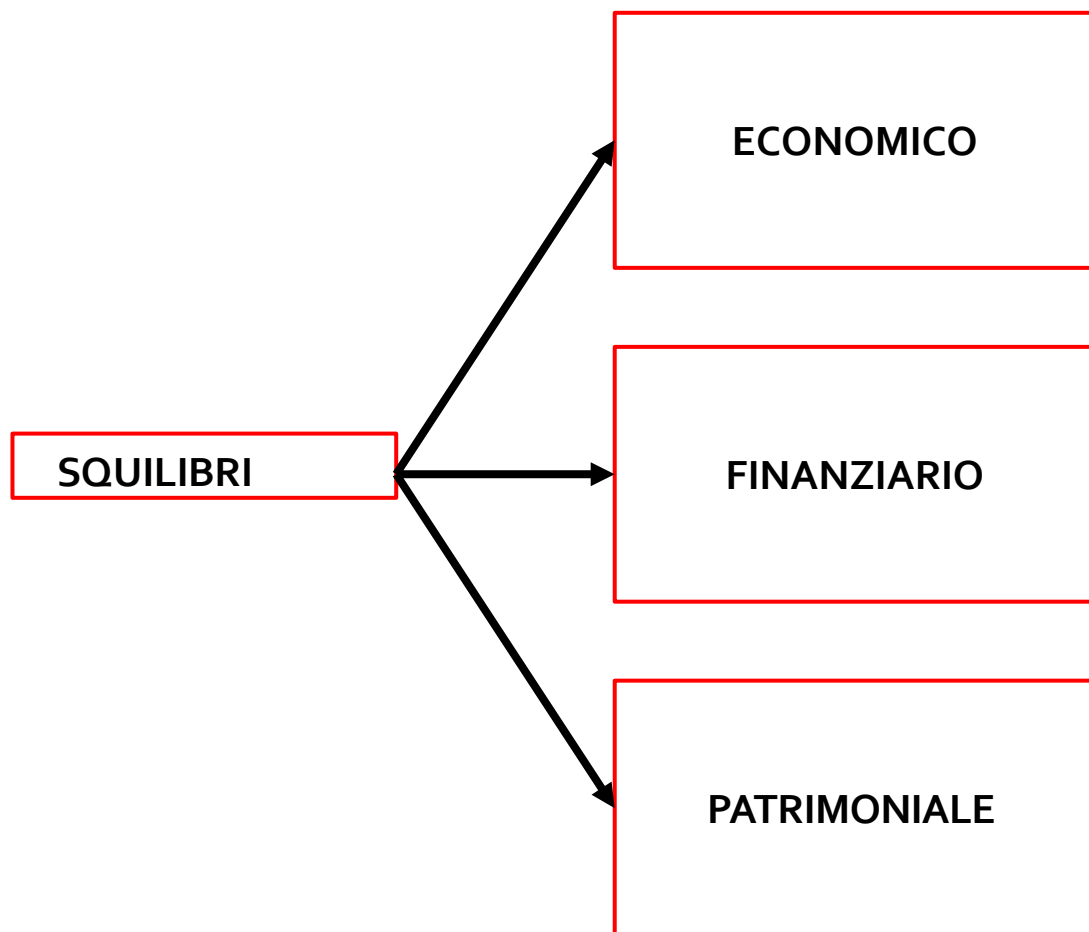
- Se, a giudizio del revisore, l'impresa non sarà in grado di continuare ad operare come un'entità in funzionamento e se il bilancio è stato predisposto sulla base del presupposto della continuità aziendale, il revisore deve esprimere un **giudizio avverso: deve concludere, indipendentemente dall'eventuale informativa fornita in bilancio, che il presupposto della continuità aziendale utilizzato nella redazione del bilancio non è appropriato.**

La continuità aziendale nel CCII

Il sistema di allerta introdotto dal CCII è finalizzato a realizzare un monitoraggio «in continuo» di quell' ampio spettro di eventi e situazioni l'ISA 570 definisce «trigger event» suscettibili di tradursi in squilibri economici, finanziari e patrimoniali.

Si tratta di eventi che in alcuni casi discendono da un degrado andamentale, quali la non redditività della gestione e la difficoltà di accesso alle risorse finanziarie sia proprie che di terzi, mentre in altri rappresentano eventi straordinari che pregiudicano la conduzione del business in futuro.

PERDITA DELLA CONTINUITA' E SQUILIBRI ECONOMICI, FINANZIARI, PATRIMONIALI

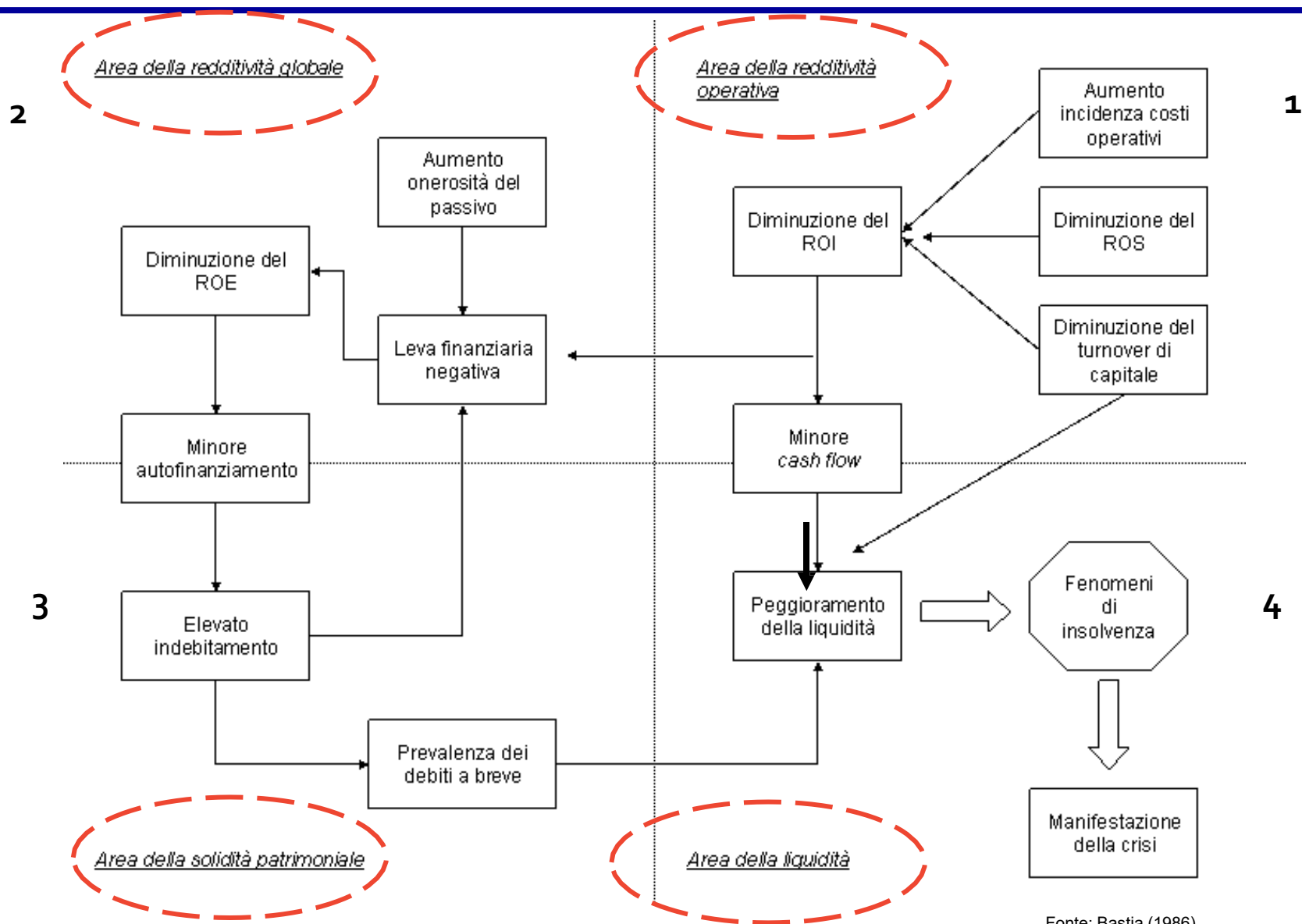


L'impresa non riesce a coprire i costi associati ai fattori produttivi in posizione contrattuale e a remunerare congruamente (nel medio lungo termine) il capitale proprio

L'impresa non riesce a far fronte con le proprie entrate monetarie (alle uscite monetarie da gestione corrente, dalle ricapitalizzazioni, da nuovi finanziamenti): il flusso di cassa della gestione corrente non garantisce la copertura degli investimenti di rinnovo e il servizio del debito a M/L term)

L'impresa non riesce a reperire fonti di finanziamento coerenti con gli impieghi; la struttura del patrimonio evidenzia una sproporzione fra mezzi di terzi e capitale proprio; valore del patrimonio netto eroso dalle perdite; L'erosione del valore del patrimonio deriva dal fatto che il valore degli assets recuperabile attraverso l'uso (enterprise value) è inferiore alla posizione finanziaria netta (equit value negativo)

Una cartina tornasole dei principali sintomi / indicatori di crisi



PERDITA DELLA CONTINUITA' E SQUILIBRI ECONOMICI, FINANZIARI, PATRIMONIALI

RELAZIONI FRA CONTINUITA' ED EQUILIBRI FINANZIARI/PATRIMONIALI/ECONOMICI :

Il pregiudizio alla continuità aziendale non equivale necessariamente ad uno stato di crisi finanziaria. L'impresa pur cessando la propria attività potrebbe disporre di risorse finanziarie sufficienti ad assicurare il sostenimento dei propri debiti. Ne è dimostrazione l'esistenza di liquidazioni in bonis realizzate senza incorrere in sacrifici per i creditori.

Per contro, l'impresa che si trova in una situazione di non sostenibilità dei propri debiti, deve procedere a verificare la recuperabilità dei propri assets (impairment test) svalutando quei beni per i quali il valore d'uso è sceso al di sotto del valore di realizzo, con la conseguenza che la sua posizione finanziaria netta (il suo debito finanziario) potrebbe superare il valore recuperabile dal complesso dei beni (enterprise value) rivelando un patrimonio netto negativo che, se non rimediato, comporterebbe l'obbligo di scioglimento

Il mero equilibrio economico non è presupposto né necessario, né sufficiente per la continuità aziendale: vi sono realtà nelle quali la continuità non è pregiudicata dalla esistenza di perdite, come pure, realtà dove pur in presenza di una costanza di risultati netti positivi la continuità è compromessa

PERDITA DELLA CONTINUITA' E SQUILIBRI ECONOMICI, FINANZIARI, PATRIMONIALI

RELAZIONI FRA CONTINUITA' ED EQUILIBRI FINANZIARI/PATRIMONIALI/ECONOMICI (segue):

Ne consegue che l'indagine sull'esistenza dei trigger event suggerita dai principi di revisione e dai principi contabili danno indicazioni utili ad intercettare il pregiudizio al **going concern** ma mai segnali **on/off**.

Si tratta di **segnali solo potenzialmente sintomatici di una crisi**: gli stessi principi precisano che si tratta di un elenco non esaustivo e che la presenza di uno o più elementi individuati dai principi stessi come critici non significa necessariamente che esista **una incertezza significativa sul going concern**

IL SISTEMA DI ALLERTA

**IL SISTEMA DI ALLERTA : I PILASTRI SU CUI E'
BASATO IL SUO FUNZIONAMENTO**

IL SISTEMA DI ALLERTA – I soggetti coinvolti

Obblighi

Obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore
(*art.3 CCII*)

Obblighi di segnalazione posti a carico degli organi di controllo societario e dei creditori pubblici qualificati
(*artt.25 octies, novies, decies CCII*)

- obbligo per l'imprenditore individuale di adottare **misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi** e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte;
- obbligo per l'imprenditore collettivo di adottare un **assetto organizzativo adeguato** ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative

Modifica
art.2486 c.c.

IL SISTEMA DI ALLERTA – Obblighi organizzativi

Obblighi dell'imprenditore: obblighi di rilevazione

L'imprenditore è il primo in grado di intervenire in caso di crisi, ma è realmente in grado – da solo- di accorgersene in tempo ?

La norma definisce ambiti specifici ai quali ricondurre le prescrizioni di comportamento dettate a carico degli amministratori

IL SISTEMA DI ALLERTA – Obblighi organizzativi

Art.3 CCII (comma 1 e 2)

1. L'imprenditore individuale deve adottare **misure idonee** a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte


2. L'imprenditore collettivo deve istituire **un assetto organizzativo adeguato** ai sensi dell'articolo **2086** del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.



modifica
dell'art.2086

*“**Assetto organizzativo amministrativo e contabile adeguato** alla natura e dimensione dell'impresa, anche in funzione della rilevazione **tempestiva della crisi di impresa e della perdita della continuità aziendale**, nonché di attivarsi 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 SISTEMA DI ALLERTA – Obblighi organizzativi (2)

Art.3 CCII comma 3  Precisa il **contenuto delle misure idonee e degli assetti organizzativi adeguati** (di cui ai comma 1 e 2) indicando quali sono i **fattori di rischio** rappresentativi della crisi e come questi debbano essere intercettati per effetto di una adeguata organizzazione d'impresa.



« comma 3: Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:

- 1.a) rilevare **eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;
- 2.b) verificare la **sostenibilità dei debiti** e le **prospettive di continuità aziendale** almeno per i dodici mesi successivi e **rilevare i segnali di cui al comma 4;**
- 3.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»

IL SISTEMA DI ALLERTA – Obblighi organizzativi

Obblighi soggetti esterni : obblighi di segnalazione

L'imprenditore è il primo soggetto a cui compete la valutazione costante degli indicatori di allerta:

Assenza di squilibri patrimoniale ed economico-finanziario

Sostenibilità del debito/continuità aziendale

Assetto organizzativo idoneo a fornire il flusso informativo idoneo alla rilevazione della crisi e all'adozione di correttivi

Organi di controllo e società di revisione hanno il compito di:

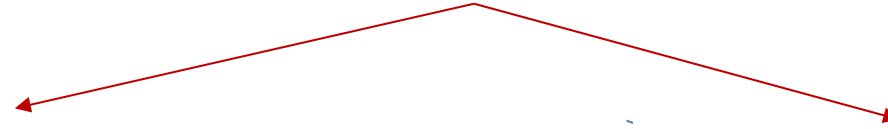
Vigilare su quanto sopra;

Segnalare immediatamente all'organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi di crisi, avviando un primo confronto interno

Creditori pubblici qualificati hanno il compito di:

Segnalare eventuali indicatori di crisi non rilevati nell'ambito del «dialogo interno»

IL SISTEMA DI ALLERTA – Obblighi di segnalazione (artt.3, 25 *novies* CCII)



Interna: da parte dell'organo di controllo



Si tratta dell'obbligo di segnalare per iscritto all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la perdita della continuità aziendale e l'esistenza di segnali di crisi (art.3 comma 4).
Consente l'esonero da responsabilità per omessa vigilanza ex art.2407 c.c.

Esterna: esterna, cioè da parte di creditori qualificati (Agenzia delle entrate, Inps, Inail) e intermediari finanziari



Si tratta dell'obbligo di segnalare ad organi amministrativi e di controllo, il superamento delle soglie fissate dal legislatore per:

- Mancati pagamenti IVA;
- Mancati pagamenti contributi INPS
- Carichi fiscali iscritti a ruolo e demandati all' Agente delle riscossione

E per quanto riguarda gli intermediari finanziari:

- Revisioni o revoche di affidamenti

Le segnalazioni contengono l'invito alla presentazione dell'istanza per la composizione negoziata

IL SISTEMA DI ALLERTA – Obblighi organizzativi

Cosa deve essere segnalato ?

IL SISTEMA DI ALLERTA – Obblighi di segnalazione (artt.3, CCII)

Al comma 4 dell'articolo 3 del Codice della crisi d'impresa e d'insolvenza **sono indicati i segnali per la previsione di cui al comma 3 :**

Art. 3 Comma 4 CCII - Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:

- 1.a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- 1.b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- 1.c) 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;
- 1.d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo [25 novies](#), comma 1.

IL SISTEMA DI ALLERTA – Obblighi di segnalazione (artt.3, art.25 *novies* CCII)

Esposizione debitorie di cui all'art.25 *novies*:

soglie di allerta del debito contributivo e fiscale al di sopra delle quali le imprese con pendenze contributive e tributarie riceveranno da parte di **istituti di previdenza e del Fisco** specifiche segnalazioni con invito a utilizzare il nuovo istituto della **composizione negoziata** (art.25 *novies* CCII).

Le soglie di allerta sopra le quali scatta la segnalazione sono :

- **Debiti verso INPS e INAIL:** l'allerta scatta con un ritardo di pagamento superiore ai 90 giorni, con soglie diverse a seconda della presenza o meno di dipendenti. Per imprese con lavoratori, la soglia è il 30% dei contributi dovuti l'anno precedente, con un minimo di 15mila euro. Per le imprese senza dipendenti, la soglia è invece di 5mila euro.
- **Debiti verso l'Agenzia delle Entrate:** per debiti IVA rileva una pendenza superiore a 5mila euro; per le altre tasse, i tetti variano in base alle dimensioni e tipologia dell'impresa: 1) imprese individuali: 100mila euro, 2) società di persone: 200mila euro, 3) altre società: 500mila euro.

La segnalazione arriverà all'imprenditore, all'organo di revisione e, se presente, anche al collegio sindacale. Sono previste sanzioni a carico dei creditori pubblici qualificati che omettono la segnalazione (perdita del privilegio)

Obblighi di segnalazione – Un quadro di sintesi

INDICATORI DI RIFERIMENTO DI CUI "ART 3" ED "ART 25 NOVIES"

**** SEGNALI DI ALLONTANAMENTO DAGLI EQUILIBRI ****

ART 3: ADEGUATI ASSETTI FINALIZZATI ALLA RILEVAZIONE TEMPESTIVA DELLA CRISI D IMPRESA

NATURA	LIMITI	DESCRIZIONE : ARTICOLO 3 COMMA 4 PUNTI a; b; c;
RETRIBUZIONI	30 GIORNI	L'ESISTENZA DI DEBITI PER RETRIBUZIONI, SCADUTI DA ALMENO 30 GIORNI PARI AD OLTRE LA META' DELL'AMMONTARE COMPLESSIVO MENSILE DELLE RETRIBUZIONI
FORNITORI	90 GIORNI	L'ESISTENZA DI DEBITI VERSO FORNITORI, SCADUTI DA ALMENO 90 GIORNI , DI AMMONTARE SUPERIORE A QUELLO DEI DEBITI NON SCADUTI.
BANCHE ED ALTRI INTERMEDIARI FINANZIARI	60 GIORNI 60 GIORNI 5%	L'ESISTENZA DI ESPOSIZIONI NEI CONFRONTI DELLE BANCHE E DEGLI ALTRI INTERMEDIARI FINANZIARI CHE SIANO SCADUTE DA PIU' DI 60 GIORNI O CHE ABBIANO SUPERATO DA ALMENO 60 GIORNI IL LIMITE DEGLI AFFIDAMENTI OTTENUTI IN QUALUNQUE FORMA PURCHE' RAPPRESENTINO, COMPLESSIVAMENTE ALMENO IL 5% DEL TOTALE DELLE ESPOSIZIONI
COMMA 4 PUNTO d. 		L'ESISTENZA DI UNA O PIU' DELLE ESPOSIZIONI DEBITORIE PREVISTE DALL'ARTICOLO 25 NOVIES COMMA 1. (Segnalazioni dei creditori pubblici qualificati)
I.N.P.S.		PER L'ISTITUTO NAZIONALE DELLA PREVIDENZA SOCIALE, IL RITARDO DI OLTRE 90 GIORNI NEL VERSAMENTO DI CONTRIBUTI PREVIDENZIALI DI AMMONTARE SUPERIORE:
		1) per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30% di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di Euro 15.000,00 2) per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di Euro 5.000,00
I.N.A.I.L.		PER L'ISTITUTO NAZIONALE PER L'ASSICURAZIONE CONTRO GLI INFORTUNI SUL LAVORO, L'ESISTENZA DI UN DEBITO PER PREMI ASSICURATIVI SCADUTO DA OLTRE 90 GIORNI E NON VERSATO SUPERIORE ALL'IMPORTO DI EURO 5.000,00
AGENZIA DELLE ENTRATE		PER L'AGENZIA DELLE ENTRATE, L'ESISTENZA DI UN DEBITO SCADUTO E NON VERSATO RELATIVO ALL' IMPOSTA SUL VALORE AGGIUNTO , RISULTANTE DALLA COMUNICAZIONE DEI DATI DELLE LIQUIDAZIONI PERIODICHE DI CUI ALL'ART. 21-BIS DEL DECRETO LEGGE 31 MAGGIO 2010, N. 78, CONVERTITO, CON MODIFICAZIONI, DALLA LEGGE 30 LUGLIO 2010 N. 122, SUPERIORE ALL'IMPORTO DI EURO 5.000,00
AGENZIA DELLE ENTRATE RISCOSSIONE		PER L'AGENZIA DELLE ENTRATE- RISCOSSIONE, L'ESISTENZA DI CREDITI AFFIDATI PER LA RISCOSSIONE AUTODICHIARATI O DEFINITIVAMENTE ACCERTATI E SCADUTI DA OLTRE NOVANTA GIORNI, SUPERIORI:
		Per le Imprese Individuali, all'importo di Euro 100.000,00 ;
		Per le società di persone all'importo di Euro 200.000,00 ; e per le altre società all'importo di Euro 500.000,00

CCII: l'obbligo di adottare adeguati assetti organizzativi

GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI – L’IMPIANTO NORMATIVO ESISTENTE

Il tema dell’adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili non è « nuovo nella nostra normativa

Norme vigenti:

- Art. 2381 terzo comma c.c.
 - Art. 2381 quinto comma c.c.
 - Art. 2403 c.c.
 - Art. 149 T.U.F.
 - Art. 19 D.Lgs. 39/2010
 - Norme di comportamento CNDCEC per Collegi Sindacali
- Doveri a carico di organi di gestione e di controllo*
- Definizione assetti organizzativi amm-contabili*
-

Il legislatore del CCII ha infatti perfezionato un impianto già esistente, fonte di obblighi e di responsabilità, introducendo aspetti rilevanti quali la rilevazione del rischio di crisi

GLI ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI – L'IMPIANTO ESISTENTE

Art. 2381 3° comma c.c. Sulla base delle informazioni ricevute il CdA **valuta** l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società; quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società; valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione

Art.2381 5° comma c.c. Gli organi delegati **curano** che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate.

Art.2403, 1°comma, c.c. Il collegio sindacale **vigila** sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo ...

La mancata adozione di assetti adeguati o di vigilanza sugli stessi è fonte di addebito di responsabilità in capo ad amministratori e sindaci

L'ASSETTO ORGANIZZATIVO – QUANDO E' ADEGUATO ?

- ❑ Un assetto organizzativo è adeguato quando è in grado di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali e presenta una struttura compatibile con le dimensioni, la complessità e le modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, dimensione e complessità della società (risorse umane, tecnologiche, finanziarie, modello di business) Oggi, con la modifica dell'art.2086 introdotta dalla riforma, per essere adeguato l'assetto organizzativo deve anche consentire agli amministratori di intercettare i segnali d'allarme e di mettere in atto azioni e soluzioni in grado di rilevare e risanare la situazione di crisi

- ❑ Si tratta di un insieme di direttive e di procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità

- ❑ E' dunque indispensabile la presenza dei seguenti requisiti:
 - un organigramma che definisca in modo chiaro i poteri e le deleghe e le responsabilità di ciascun soggetto operante all'interno dell'impresa,
 - un mansionario che evidenzi i compiti e le funzioni dei richiamati soggetti
 - un sistema di controllo interno e di gestione dei rischi

- ❑ Oltre alla necessità di una **chiara definizione delle deleghe e dei poteri di ciascuna funzione**, è altrettanto indispensabile che la definizione dell'assetto rispetti i principi della **separazione** e della **contrapposizione** di responsabilità nei diversi ruoli (*segregation of duties*)

L'ASSETTO AMMINISTRATIVO CONTABILE: QUANDO E' ADEGUATO ?

...CNDCEC Norme di comportamento del Collegio Sindacale

L'assetto amministrativo è l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire l'ordinato svolgimento delle attività aziendali. Esso è adeguato se prevede adeguati flussi informativi a supporto delle decisioni assunte dall'organo amministrativo e a supporto dell'analisi di rischio delle stesse

L'assetto contabile è il sistema di rilevazione dei fatti di gestione in dati contabili che possano essere correttamente analizzati e costituire fonti di informazioni per il monitoraggio costante dello stato di salute dell'impresa. Esso è adeguato se garantisce la completezza, la correttezza, e la tempestività di una informativa societaria attendibile e conforme ai principi contabili adottati dalla Società.

□ L'assetto amministrativo contabile è pertanto adeguato se permette agli amministratori:

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

OBIETTIVI DI UN ASSETTO ORGANIZZATIVO ADEGUATO

L'adeguato assetto organizzativo si sostanzia pertanto in un sistema coerente di strumenti idonei a produrre informazioni aggiornate e puntuali che consentano all'azienda di identificare e gestire i principali rischi e raggiungere i seguenti obiettivi:

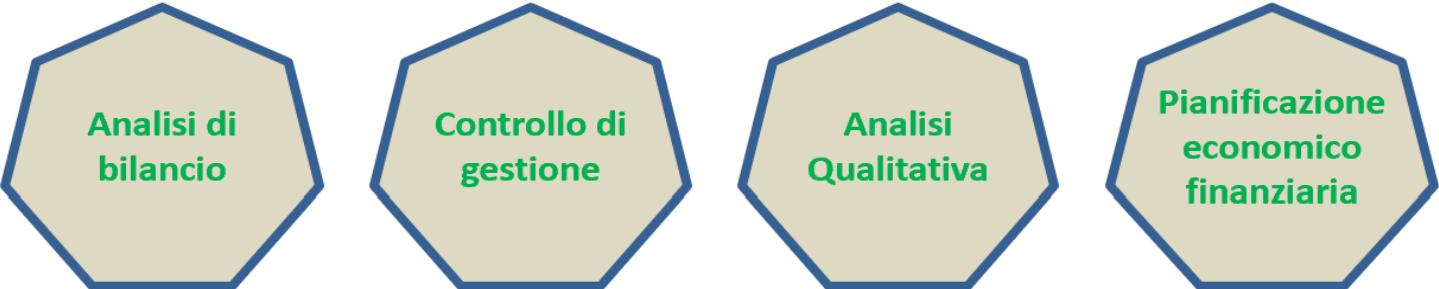
- **strategici**: volti ad assicurare la conformità delle scelte del management alle direttive ricevute e all'oggetto che la società si propone di conseguire nonché a garantire la salvaguardia del patrimonio aziendale e la tutela degli interessi degli stakeholders;
- **operativi**: volti a garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività operative aziendali;
- **di reporting**: volti a garantire l'attendibilità e l'affidabilità dei dati;
- **di conformità**: volti ad assicurare la conformità delle attività aziendali alle leggi e ai regolamenti in vigore

OBIETTIVI DI UN ASSETTO ORGANIZZATIVO ADEGUATO - segue

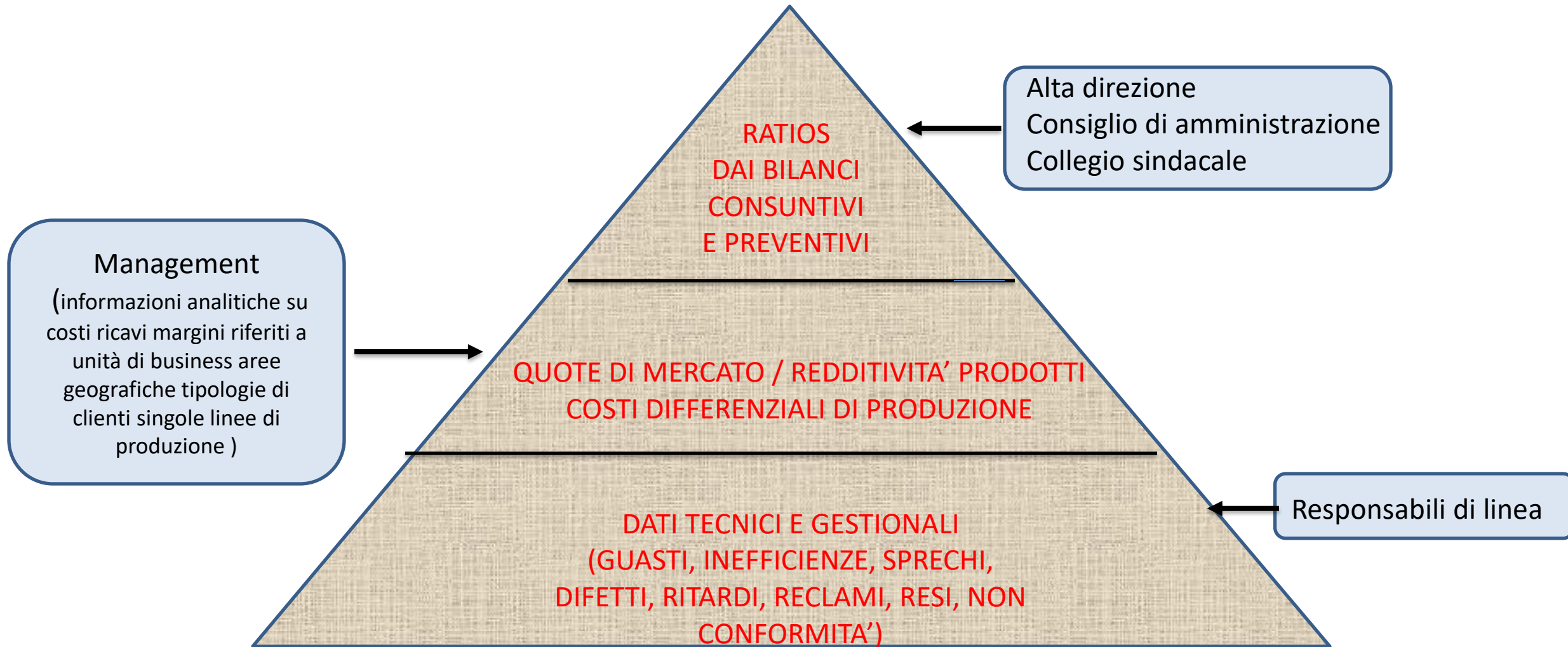
Concorrono alla capacità di raggiungere tali obiettivi:

1. le competenze delle persone
2. Il sistema informativo aziendale (strumenti HW/SW)
3. procedure idonee a implementare flussi informativi interni tra operativi, responsabili, organi di gestione e di controllo
4. presenza di funzioni di controllo quali compliance officer, internal audit, risk management

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI : GLI STRUMENTI DI PREVISIONE



ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI : ANALISI DI BILANCIO E CONTROLLO DI GESTIONE



ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI : CONTROLLO DI GESTIONE - segue

Gli indicatori non finanziari

Gli indicatori non finanziari segnalano talvolta con anticipo rispetto a quelli di matrice finanziaria le tendenze dei risultati economico finanziari soprattutto in una prospettiva di lungo periodo.

E' importante individuarli all'interno delle seguenti aree e sottoporli ad attento monitoraggio :

- Posizionamento sul mercato
- Customer satisfaction
- Efficienza dei fattori produttivi e dei processi produttivi
- Innovazione

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI: L'ANALISI QUALITATIVA KPI e KPR

Il sistema di controllo aziendale può anche prevedere indicatori qualitativi di performance e di rischio **KPIs** (indici di performance) **KRIs** (indici di rischio), per generare un quadro più esaustivo dello stato di salute aziendale

I **KPIs** possono includere analisi del capitale relazionale come ad esempio la percentuale delle offerte andate a buon fine comparate con il totale delle offerte emesse o il numero dei reclami pervenuti comprati sulla base dei giorni dell'anno. Altri indicatori qualitativi possono interessare il capitale strutturale e intellettuale, come ad esempio le certificazioni conseguite dall'azienda o il rapporto fra investimenti tecnologici e vendite.

I **KPIs** possono quindi interessare il capitale umano, con misurazione della scolarità del personale, il rapporto stipendi uomo/donna per categoria contrattuale e molti altri aspetti legati all'HR.

I **KRIs** possono riguardare la solvibilità dei nuovi clienti, il rischio di perdita del know how acquisito per abbandono del personale, il rischio di sospensione di incentivi normativi.

Gli indici di valutazione che l'azienda può impiegare sono numerosi e meritano di essere scelti in base alla tipologia di azienda, agli obiettivi che si desiderano raggiungere, ed anche alla decisione di migliorare e rendere più performanti determinati settori che vi appartengono.

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI: L'ANALISI QUALITATIVA - LA BALANCE SCORECARD

Attraverso la balance scorecard (R.Kaplan e D.Norton) la strategia viene tradotta in azioni concrete e misurabili, bilanciando indicatori finanziari e non finanziari. Il sistema di indicatori consente di valutare le performance aziendali attraverso diverse prospettive, collegando la visione di lungo termine all'operatività quotidiana.

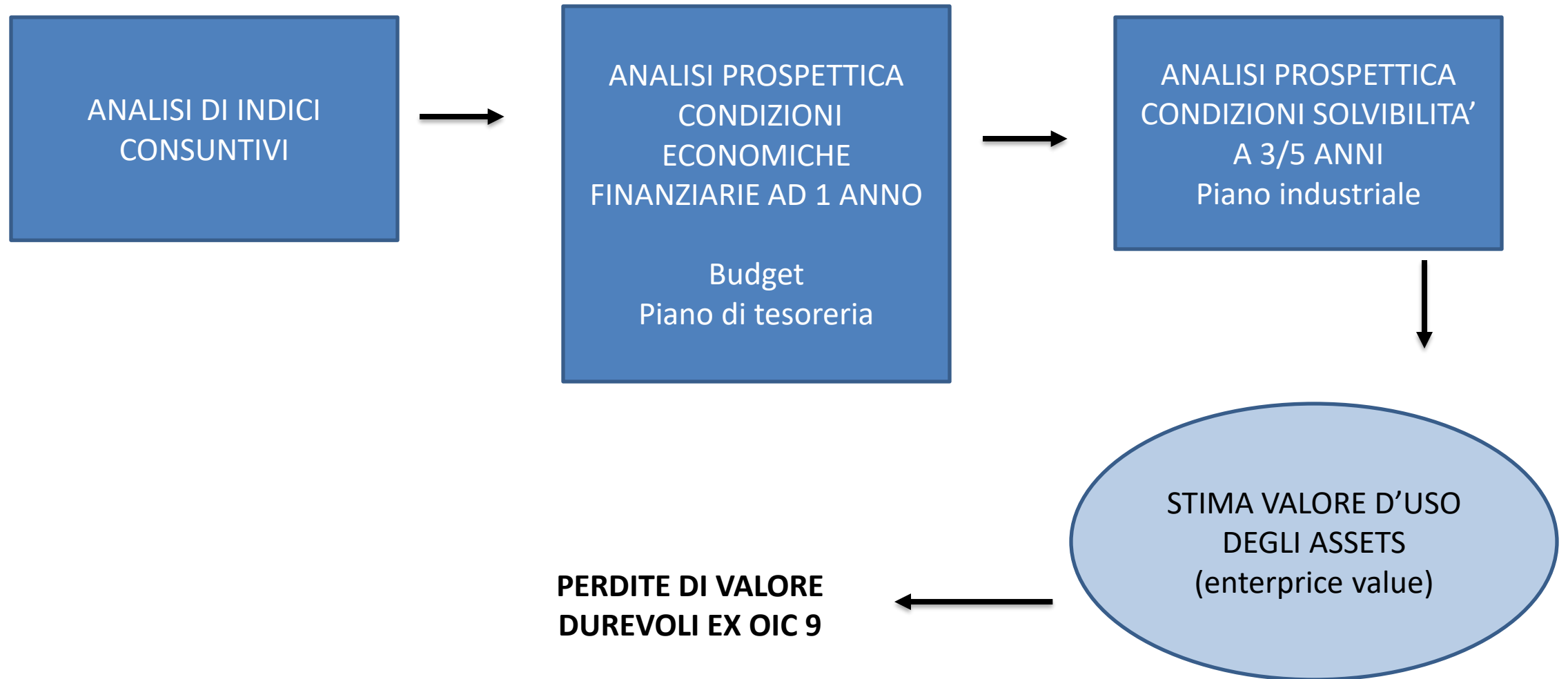
AMBITO	POSSIBILI OBIETTIVI	POSSIBILI INDICATORI
ECONOMICO - FINANZIARIO	<ul style="list-style-type: none"> • Redditività di impresa • Tasso di crescita • Valore creato per gli azionisti 	<ul style="list-style-type: none"> • Reddito operativo • Crescita dei ricavi • ROI • ROE • Riduzione dei costi in specifiche aree
CLIENTELA	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentare la quota di mercato 	<ul style="list-style-type: none"> • Quota di mercato • Nuovi clienti
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentare la soddisfazione della clientela 	<ul style="list-style-type: none"> • Livello di soddisfazione dei clienti • Tempo di consegna • Efficacia dell'assistenza post vendita • Numero resi • Numero di interventi di manutenzione
PROCESSI INTERNI	<ul style="list-style-type: none"> • Qualità 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentuale di processi con sistemi di controllo avanzati • Percentuale di difetti
	<ul style="list-style-type: none"> • Innovazione aziendale 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di nuovo prodotti/servizi sviluppati • Time to market di nuovi prodotti • Investimenti in R&S
APPRENDIMENTO E CRESCITA	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppare le capacità di processo 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentuale del personale formato alla gestione del processo e della qualità • Ore di formazione all'anno per i dipendenti.
	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizzare il personale 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentuale del personale di prima linea responsabilizzato nello svolgimento dei processi.
	<ul style="list-style-type: none"> • Allineare gli obiettivi dell'azienda con quelli del personale 	<ul style="list-style-type: none"> • Indagine sul livello di soddisfazione personale. • Percentuale di turnover aziendale
	<ul style="list-style-type: none"> • Migliorare la capacità del Sistema informative 	<ul style="list-style-type: none"> • Percentuale dei processi con feedback in tempo reale.

L'ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO: PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Sulla base del set di informazioni e conoscenze acquisite attraverso gli strumenti dell'analisi di bilancio, del controllo di gestione e dell'analisi qualitativa, l'azienda potrà razionalmente impostare il ciclo delle attività di pianificazione, programmazione e controllo che le consenta periodicamente di effettuare:

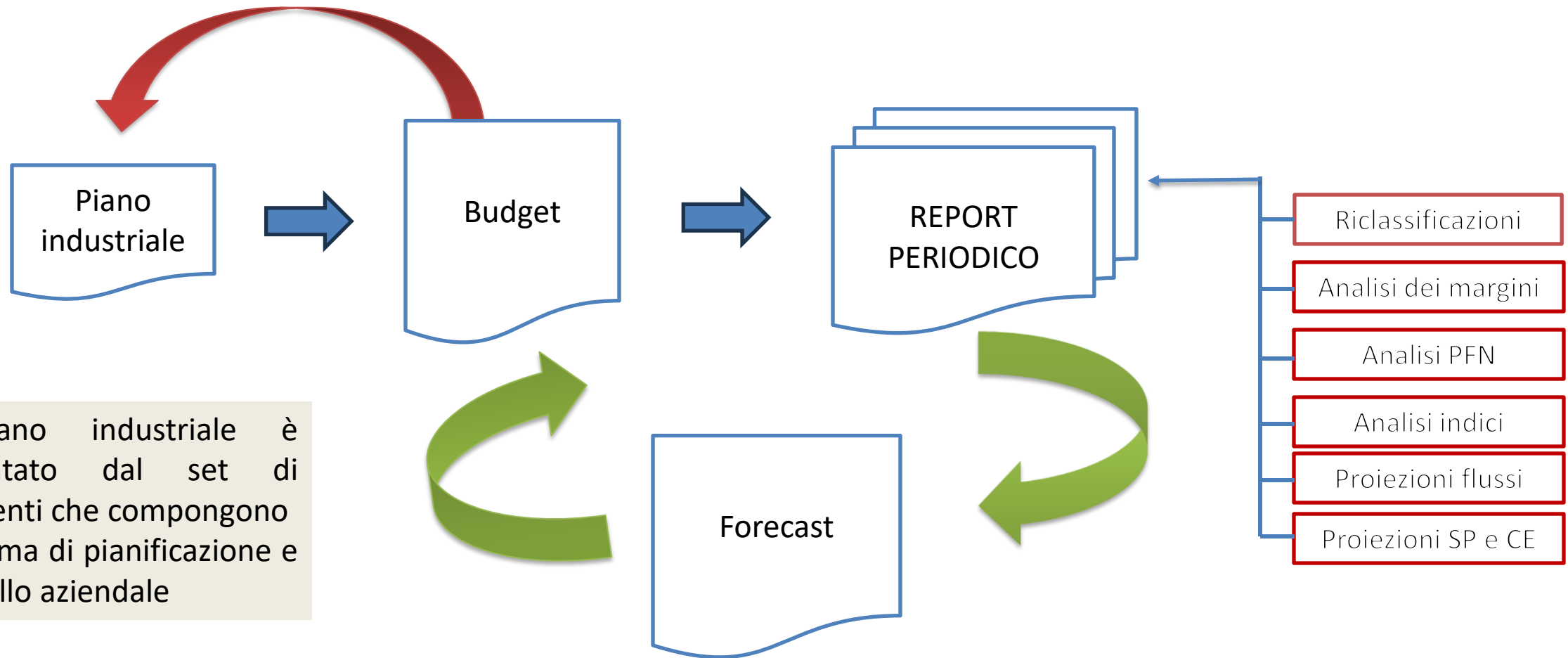
1. Pianificazione e riconfigurazione degli obiettivi strategici nell'orizzonte di 3/5 anni
2. Formalizzazione del budget economico e dei relativi effetti finanziari e patrimoniali
3. Verifica scostamenti tra preventivi e consuntivi
4. Controllo liquidità mediante il piano di tesoreria
5. Controllo sostenibilità del debito nel medio lungo periodo
6. Monitoraggio dei debiti scaduti

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI – PIANIFICAZIONE E CONTROLLO



ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI: PIANIFICAZIONE E CONTROLLO

Per un efficace monitoraggio dell'andamento aziendale è necessario mettere a punto un processo che guidi l'organizzazione dell'impresa verso il conseguimento degli obiettivi stabiliti in sede di pianificazione rilevando lo scostamento tra gli obiettivi pianificati e i risultati conseguiti



ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

Cambio culturale:

la crisi deve divenire un momento fisiologico della vita dell'impresa e quindi un rischio da prevenire e gestire, all'interno del più ampio sistema di controllo interno e gestione dei rischi.