Riforma della Crisi d'Impresa:
Il ruolo centrale degli adeguati assetti

Dott. Federico Cattarossi

Adeguati assetti – principali riferimenti normativi

NUOVO ART. 2086, CO. 2 C.C.
*«L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un **assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato** alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della **rilevazione tempestiva** della **crisi dell'impresa** e della **perdita della continuità aziendale**, nonché di attivarsi **senza indugio** per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale»*

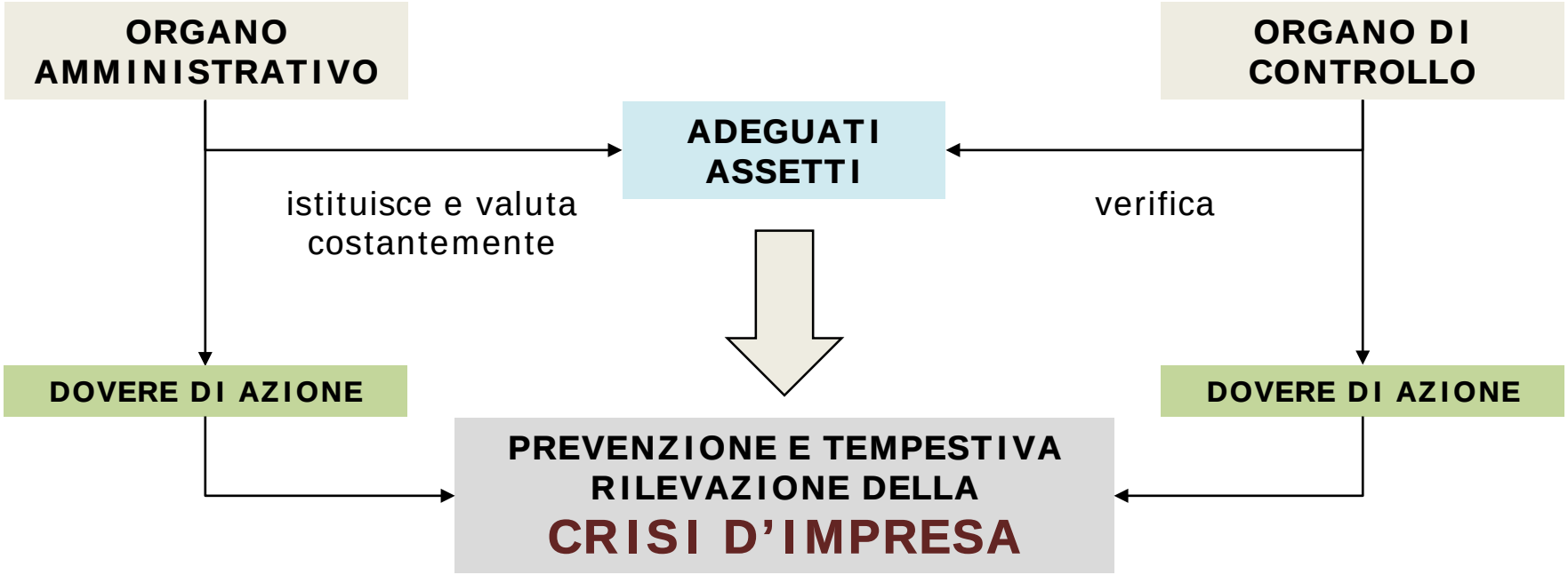
NUOVI ARTT. 2257, CO. 1 (SS) **- 2380-bis, CO. 1** (Spa sistema «tradizionale») **– 2475, CO. 1 C.C.** (Srl)
*«La gestione dell'impresa si svolge nel **rispetto della disposizione di cui all'articolo 2086**, secondo comma, e spetta esclusivamente agli amministratori, i quali compiono le operazioni necessarie per l'attuazione dell'oggetto sociale […]»*

ART. 2381 C.C.
*«[…] Sulla base delle informazioni ricevute [il Consiglio di Amministrazione] **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.*
*[…] 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 […] sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione […]»*

ART. 2403 C.C.
*«Il Collegio Sindacale **vigila** sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare **sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento**»*

ART. 14, CO. 1 CCI
*«Gli **organi di controllo societari**, il **revisore contabile** e la **società di revisione**, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di **verificare** che **l'organo amministrativo valuti costantemente**, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se **l'assetto organizzativo** dell'impresa è **adeguato**, se sussiste **l'equilibrio economico finanziario** e quale è il **prevedibile andamento della gestione**, nonché di segnalare tempestivamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi di crisi»*

Adeguati assetti e crisi d'impresa



L'importanza degli adeguati assetti **NON COSTITUISCE UNA NOVITA'**
MA: La riforma delinea ed individua una **stretta correlazione finalistica** (per quanto non esclusiva) tra **ADEGUATI ASSETTI** e **CRISI D'IMPRESA**, fissando, di fatto, i «requisiti minimi» che gli assetti devono possedere al fine di consentire il rispetto dei nuovi obblighi di *early warning*. Ciò consente di derivare importanti linee guida per l'adozione di adeguati strumenti per la **prevenzione** della crisi d'impresa.

Adeguati assetti e crisi d'impresa

A. COSA DEVONO CONSENTIRE GLI ADEGUATI ASSETTI?
(in tema di rilevazione dell'***emersione della crisi d'impresa***)

In sintesi: La **tempestiva rilevazione degli indizi di crisi d'impresa** e la sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione (art. 12 CCII)

In particolare (art. 13 CCI e Documento CNDCEC)**:**

1. La rilevazione di fatti o circostanze interni o esterni che possano determinare la perdita della **continuità aziendale** nell'esercizio in corso o quantomeno nei successivi sei mesi
2. La presenza di significativi e reiterati **ritardi nei pagamenti**
3. L'intervenuta **erosione del Patrimonio Netto** societario ovvero la sua riduzione al di sotto del minimo legale
4. L'**assenza della sostenibilità del debito** nei successivi sei mesi
5. Il **calcolo degli indici** previsti dall'art. 13, co. 2, CCI e definiti dal Documento elaborato dal CNDCEC

In via **TEMPESTIVA**, avuto riguardo in particolare alle disposizioni di cui all'art. 24 CCI (**tre mesi**)

Adeguati assetti e crisi d'impresa

B. ADEGUATI ASSETTI

Strumento fondamentale per la prevenzione della crisi d'impresa

Attraverso l'implementazione di sistemi di pianificazione e controllo:

- Preventivazione e monitoraggio dell'**andamento patrimoniale, economico e finanziario** dell'impresa attraverso adeguati protocolli e strumenti organizzativi / gestionali (anche avuto riguardo a quanto previsto dal CCI)
- Monitoraggio di «**variabili chiave**» non monetarie **endogene** (i.e. ritenzione del know-how, gestione dei processi *core*, pianificazione strategica e di prodotto, salvaguardia dei vantaggi competitivi) ed **esogene** (i.e. andamento del mercato, rapporti con clienti e fornitori e grado di diversificazione, dinamiche macroeconomiche e di settore) che possono influire sulla continuità aziendale e sull'andamento della gestione
- Adeguata **analisi dei rischi** e predisposizione di strumenti di ***risk management***

Approccio **FORWARD LOOKING** votato ad una gestione attenta e lungimirante

Strumenti economico-finanziari per la prevenzione e la rilevazione della crisi - esempi

1. BUDGETING E REPORTING

E' di fondamentale importanza implementare idonee procedure che consentano:

La predisposizione e l'aggiornamento periodico di **budget patrimoniali, economici e finanziari** con un livello di dettaglio significativo sulla base della struttura e delle dimensioni dell'impresa, nonché del settore di attività.

- Budget quale parte di un processo di **pianificazione strategica** che presupponga, nel complesso, la formulazione di piani strategici di gestione aziendale nel medio/lungo termine.
- **FOCUS** sull'**aspetto finanziario** (**piani di tesoreria**). Per le imprese di piccole dimensioni, può essere utile implementare appositi «cruscotti semplificati» che permettano di stimare il fabbisogno finanziario di breve/medio periodo (con cadenza quantomeno trimestrale) a partire da dati facilmente reperibili (ad es. scadenziario clienti/fornitori, piani di ammortamento finanziamenti, uscite fisse (personale e costi di struttura), uscite collegate a passività tributarie, flussi di cassa straordinari da investimenti o disinvestimenti ecc…).
- E' opportuno che i piani previsionali riportino evidenza degli **indici e delle grandezze** significativi ai fini della rilevazione della crisi, come previsti dal CCI e dal Documento CNDCEC.
- **Da contabilità legale a contabilità gestionale**
  A seconda dei settori di attività, è utile (se non indispensabile) implementare strumenti di **contabilità analitica** integrati che consentano di formulare previsioni in termini di redditività e sostenibilità finanziaria per singola linea di prodotto o area di business ovvero per singola commessa.

MARGINALITA' e **BREAK-EVEN**

Strumenti economico-finanziari per la prevenzione e la rilevazione della crisi - esempi

1. BUDGETING E REPORTING (segue)

La predisposizione di report periodici (almeno trimestrali) che consentano di fotografare la situazione **patrimoniale, economica e finanziaria** consuntivata.

- **Analisi degli scostamenti** rispetto al dato preventivato per il medesimo periodo ed al *forecast* di più lungo orizzonte e implementazione di eventuali **misure correttive**.
- Evidenza degli **indici e delle grandezze** significativi ai fini della rilevazione della crisi, come previsti dal CCI e dal Documento CNDCEC.

Tempestiva adozione di opportune procedure di **recovery planning** in caso di crisi d'impresa

Spunti:
- ✓ Fondamentale creare una **fonte affidabile di dati ed informazioni** da cui trarre in modo sistematico le grandezze utili per il budgeting ed il reporting;
- ✓ Non limitarsi all'analisi delle **sole grandezze economico-patrimoniali** derivanti dalla contabilità, che da sole potrebbero non rappresentare l'effettivo andamento della gestione aziendale. Estendere l'analisi anche alle **grandezze finanziarie**, contemperando peraltro variabili non monetarie;
- ✓ Specialmente per le imprese di piccole dimensioni, può essere utile, come primo strumento di analisi, il monitoraggio costante (ad esempio in sede di chiusura delle liquidazioni IVA periodiche) dell'**andamento del fatturato**, su base annua e periodica.

Strumenti economico-finanziari per la prevenzione e la rilevazione della crisi - esempi

1. BUDGETING E REPORTING (segue)

Esempio «**cruscotto semplificato**» budget e reporting finanziario

	Budget	Consuntivo	Scostamento
Cassa e banca iniziale	**20.000**	**20.000**	**0**
Incassi da clienti	100.000	90.000	-10.000
Totale incassi attività operativa	**100.000**	**90.000**	**-10.000**
Pagamenti a fornitori	-40.000	-45.000	5.000
Pagamenti personale	-20.000	-20.000	0
Pagamenti spese fisse	-10.000	-10.000	0
Pagamenti imposte e contributi correnti	-10.000	-9.500	-500
Altri pagamenti	-5.000	-3.500	-1.500
Totale uscite attività operativa	**-85.000**	**-88.000**	**3.000**
Flusso di cassa attività operativa	**15.000**	**2.000**	**-13.000**
Restituzione quote capitale finanziamenti	-3.000	-3.000	0
Pagamento interessi	-100	-100	0
Flusso di cassa gestione finanziaria	**-3.100**	**-3.100**	**0**
Investimenti	-10.000	-10.000	0
Disinvestimenti	0	0	0
Flusso di cassa attività di investimento	**-10.000**	**-10.000**	**0**
Flusso di cassa del periodo	**1.900**	**-11.100**	**-13.000**
Cassa e banca finale	**21.900**	**8.900**	**-13.000**

Dati che possono essere derivati dallo **scadenziario** per le previsioni di breve periodo

La valutazione dell'andamento del cash flow di periodo deve considerare la presenza di una **CAPEX** di natura straordinaria.

Preventivo: strumento utile anche per la fissazione di **obiettivi di performance** di gestione (e per il conseguente monitoraggio in itinere del loro raggiungimento). Un'adeguata preventivazione consente inoltre di individuare la presenza di **fabbisogni finanziari da coprire** con adeguati interventi (i.e. estensione affidamenti, nuovi finanziamenti, rimodulazione modalità e tempi di incasso e pagamento, ecc.).

Analisi dello **scostamento**: *i)* dettaglio dell'incassato rispetto al preventivato; *ii)* evidenza di eventuali situazioni di incaglio; *iii)* adozione manovre correttive

Strumenti economico-finanziari per la prevenzione e la rilevazione della crisi - esempi

2. MONITORAGGIO AFFIDAMENTI E FONTI DI FINANZIAMENTO

In parallelo e ad integrazione del processo di budgeting e reporting è opportuno monitorare costantemente **il grado di saturazione degli affidamenti bancari** (linee di fido, castelletti per autoliquidante, ecc.) al fine di:

- ✓ evitare situazioni di **tensione finanziaria** correlate all'**inadeguatezza** (anche temporanea) degli affidamenti rispetto alle esigenze di cassa correnti;
- ✓ modulare la capienza degli affidamenti sulla base delle effettive necessità aziendali, anche con l'obiettivo di **contenere e razionalizzare la spesa per interessi**.

Ciò si innesta nella più ampia necessità di reperire **fonti di finanziamento adeguate** alla natura ed entità del fabbisogno finanziario dell'impresa al fine di evitare scompensi tra impieghi e fonti.

Esempio «**cruscotto**» monitoraggio affidamenti

Da budget finanziario

	Budget
Fido accordato	**10.000**
Utilizzo fido inizio periodo	7.000
Fido disponibile inizio periodo	3.000
Flusso di cassa negativo di periodo non coperto da disponibilità liquide	4.000
Extra fido	-1.000

Lo **sconfinamento** preventivato comporta la necessità di rivedere il budget di periodo al fine di contenere il fabbisogno di cassa nei limiti degli affidamenti, ovvero (se strutturale) di intervenire sulle fonti di finanziamento.

Strumenti economico-finanziari per la prevenzione e la rilevazione della crisi - esempi

3. CLIENTI E FORNITORI

Con riguardo ai clienti e fornitori può essere opportuno:

Prevedere adeguati processi di **selezione** dei clienti e dei fornitori che consentano a titolo esemplificativo:
- ✓ la valutazione del grado di affidabilità del soggetto (è utile a tal fine svolgere, ove opportuno, una specifica **due diligence** anche mediante l'analisi dei documenti di bilancio, del portafoglio, delle certificazioni di processo e di prodotto);
- ✓ la verifica della **regolarità contributiva** (DURC) specialmente nel caso di subappalti.

Verificare l'equilibrio tra tempi di incasso e tempi di pagamento, tenuto conto delle fonti di finanziamento disponibili (anticipazioni, castelletti, ecc.).

Per i clienti, modulare i **tempi di incasso** in funzione della storicità del rapporto e del grado di affidabilità rilevato.

Monitorare attraverso adeguate procedure e con cadenza periodica **gli scadenziari clienti/fornitori**, al fine di evidenziare tempestivamente **situazioni di incaglio o sofferenze**, di gestire eventuali **solleciti ricevuti** ed assumere i necessari provvedimenti.

Presidiare i rapporti con i **fornitori strategici**, sviluppando politiche di ***business integration*** e fidelizzazione.

Implementare, ove possibile, strategie di **diversificazione dei clienti e dei fornitori**, al fine di ridurre il rischio derivante dalla monocommittenza ovvero dall'eccessiva dipendenza da fornitori strategici.

Strumenti economico-finanziari per la prevenzione e la rilevazione della crisi - esempi

4. MONITORAGGIO DEI COVENANT

Nel caso in cui siano presenti contratti di finanziamento che prevedano il rispetto di specifici **covenant**, è raccomandabile che i piani previsionali e la reportistica periodica individuino le grandezze necessarie per il calcolo dei suddetti parametri.
E' infatti fondamentale verificare che i piani aziendali consentano il **rispetto dei covenant** e che i parametri previsti dai contratti di finanziamento risultino soddisfatti non soltanto a fine esercizio, ma *in itinere*.

5. MONITORAGGIO PASSIVITA' TRIBUTARIE E CONTRIBUTIVE

E' opportuno prevedere idonee procedure che consentano un costante **monitoraggio delle passività tributarie** e **contributive scadute**, anche tenuto conto dei limiti di segnalazione a carico dei creditori pubblici qualificati previsto dall'art. 15 CCI.
In particolare, in caso di omessi versamenti, occorre:

- ✓ verificare l'entità degli stessi, specialmente in relazione alla «soglia rilevante» prevista dall'art. 15 CCI (oltre che di altri parametri significativi come ad esempio il fatturato, il livello di indebitamento complessivo, il flusso di cassa disponibile) ed individuare con tempestività **ipotesi di supero del livello-soglia**;
- ✓ tenere in debita considerazione nell'elaborazione dei budget periodici la misura delle **sanzioni** e degli **interessi latenti**;
- ✓ pianificare adeguatamente il **ripianamento** delle passività accumulate, al fine di evitare, decorsi i termini previsti, il ricorso alla segnalazione all'OCRI da parte degli Enti Creditori.