LE PROCEDURE CONCORSUALI ALLA LUCE DEL CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA

CAMERA CIVILE DEL PIEMONTE E DELLA VALLE D'AOSTA

D.Lgs. 14/2019: CODICE DELLA CRISI DI IMPRESA E DELL'INSOLVENZA (CCII)

"Il ruolo degli adeguati assetti organizzativi e gli strumenti di allerta finalizzati alla tempestiva emersione della crisi di impresa"

- 22 MAGGIO 2019 -

Intervento dott. Roberto Frascinelli

"Si parte dalle cose come sono,

e non come dovrebbero essere…"

Prime riflessioni operative…

PROCEDURA DI ALLERTA E DI COMPOSIZIONE ASSISTITA DELLA CRISI

Il nuovo Codice, tra le principali novità, introduce le procedure di allerta volte ad intercettare tempestivamente la crisi mediante un sistema di segnalazione tempestiva (*"early warning"*) e ad intervenire -prima che la crisi si traduca in insolvenza irreversibile- salvaguardando la continuità aziendale (*"going concern"*).

Il sistema di segnalazione tempestiva implica un cambio radicale di "cultura" nella gestione della crisi, che viene orientata verso la pianificazione ed il controllo, secondo la logica della prevenzione.

STRUMENTI DI ALLERTA

La disciplina degli strumenti di allerta è contenuta negli artt. 12 ss. del CCII.

L'art. 12 stabilisce che costituiscono strumenti di allerta *"gli obblighi di segnalazione della crisi"*, unitamente agli obblighi organizzativi a carico dell'imprenditore (co.1).

L'obbligo di segnalazione della crisi grava a carico:

- degli organi di controllo societari, del revisore contabile o della società di revisione (art. 14);
- dei creditori pubblici qualificati (art. 15), quali Agenzia delle Entrate, l'Istituto nazionale di previdenza sociale e l'Agente della Riscossione.

(segue)

STRUMENTI DI ALLERTA

All'esito dell'allerta, o anche prima della sua attivazione mediante presentazione da parte dell'imprenditore di un'autonoma istanza di composizione assistita della crisi, il debitore può accedere al procedimento "riservato e confidenziale" di composizione assistita della crisi dinanzi all'OCRI (co.2).

(segue)

STRUMENTI DI ALLERTA

Indicatori(1) di crisi

Sotto il profilo oggettivo, costituiscono "indicatori di crisi", ai sensi dell'art. 13 del CCII, gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale, tenuto conto della data di costituzione e di inizio attività, rilevabili attraverso "indici" che diano evidenza della sostenibilità dei debiti per almeno "*i 6 mesi successivi*" e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso; ovvero, quanto la durata residua dell'esercizio (al momento della valutazione) è inferiore a 6 mesi, per i 6 mesi successivi. A questi fini, sono *"indici significativi"* della crisi quelli che misurano *"la sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi"*.

(segue)

(1) Indicatore: è da intendersi come una misura sintetica, quantitativa, in grado di riassumere l'andamento del fenomeno cui è riferito.

STRUMENTI DI ALLERTA

Costituiscono, altresì, indicatori di crisi i ritardi reiterati e significativi nei pagamenti (anche sulla base di quanto previsto dall'art. 24 sulla tempestività dell'iniziativa ai fini del beneficio delle misure premiali) (co.1).

Al Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili (CNDCEC) -organo pubblico tecnicamente qualificato- è attribuito il compito di elaborare, con cadenza almeno triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività (secondo le classificazioni ISTAT), gli indici di allerta che rendano possibile intercettare lo stato di crisi dell'impresa.

Gli indici elaborati devono essere approvati con decreto del Ministero dello sviluppo economico (co.2).

STRUMENTI DI ALLERTA

Disattivazione degli indici del CNDCEC

L'impresa che non ritenga adeguati alle proprie caratteristiche gli indici del CNDCEC può specificarne le ragioni nella nota integrativa al bilancio di esercizio ed indicare gli indici più idonei -in relazione alla propria struttura- a fare ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi.

La procedura, a tal fine, richiede che un professionista indipendente (art. 2 co.1 lett. o del CCII) attesti l'adeguatezza degli indici in rapporto alla specificità dell'impresa (art. 13 co.3 del CCII).

L'ORGANIZZAZIONE E GLI ASSETTI SOCIETARI

I **"PRINCIPI DI CORRETTA AMMINISTRAZIONE"** sono (con la riforma societaria del 2003) elevati a clausola generale di comportamento degli Amministratori.

L'**ADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI** (compreso il sistema di controllo interno) costituisce elemento qualificante dei principi di corretta amministrazione.

L'ORGANIZZAZIONE E GLI ASSETTI SOCIETARI

L'ORGANIZZAZIONE

ORGANIZZAZIONE: non vi è una definizione di Legge.

Assume il significato ritraibile:

- dall'art. 2555 c.c. ovvero di ordine funzionale relativo al complesso di beni che costituiscono l'Azienda;
- dal 1° comma 2086(1) c.c. ovvero di ordine funzionale di un insieme di persone.

(segue)

(1): Art. 2086 – "Gestione dell'Impresa" – 1° comma: <<*L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori*>>.

L'ORGANIZZAZIONE E GLI ASSETTI SOCIETARI

ADEGUATEZZA: il concetto di ADEGUATEZZA non è definito dalla Legge ma invece risultano individuati i parametri per definire l'ADEGUATEZZA:

1) NATURA E DIMENSIONE DELL'IMPRESA;
2) ATTIVO PATRIMONIALE;
3) RICAVI REALIZZATI;
4) PERSONALE IMPIEGATO.

(segue)

L'ORGANIZZAZIONE E GLI ASSETTI SOCIETARI

detti parametri devono quindi essere proporzionati (adeguati)(1):

1) AL TIPO DI ATTIVITA' SVOLTA DALL'IMPRESA;
2) ALLE SUE DIMENSIONI;
3) ALLE COMPLESSITA' E RISCHIOSITA' DELL'ATTIVITA';
4) ALLE MODALITA' DI PERSEGUIMENTO DELL'OGGETTO SOCIALE.

(1) In merito vedasi *"Principi di comportamento del Collegio Sindacale per Società non quotate"* – Norma 3 - CNDCEC – Settembre 2015.

D.LGS. N. 14/2019

PRINCIPIO DI PROPORZIONALITA'(1)

L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo o contabile adeguato:

- *alla **natura;***
- *e alle **dimensioni dell'impresa.***

L'adozione di adeguati strumenti di controllo di gestione mira a ridurre il rischio:

- *di insuccesso;*
- *di compliance (D.Lgs. 231/2001);*
- *di default (monitoraggio della continuità d'impresa e rilevazione precoce dei sintomi di crisi).*

(1) Che deve essere inteso come principio di ragionevolezza circa la valutazione del rapporto mezzi-fini che il Legislatore ha inteso perseguire in un contesto in cui necessariamente occorre tener conto delle peculiarità del caso concreto e quindi di modulare gli effetti della norma in relazione alle caratteristiche della specifica situazione.

ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITA': necessità di procedure

L'AGIRE societario deve essere predeterminato secondo un sistema gerarchico di report/flussi informativi; il tutto in funzione della realizzazione dell'attività sociale.

L'ORGANIZZAZIONE e L'ATTIVITA' dell'impresa devono quindi essere "PROCEDURALIZZATE"; ovvero devono risultare:

i. distinte ma coordinate le fasi operative dell'attività;

ii. determinati i compiti dei preposti ed evidenziate le relative responsabilità.

In estrema sintesi:

- chi fa cosa;
- come e quanto questo "qualcosa" deve essere fatto";
- chi controlla chi quel "qualcosa" fa.

ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITA': necessità di procedure

Il sistema dell'attività di gestione e di direzione si amplia dalla fase di sola attuazione delle decisioni gestorie alla ulteriore fase di svolgimento di compiti amministrativi e di controllo delle procedure.

Il PRINCIPIO della "**costruzione degli assetti**" è ora un obbligo generale al cui adempimento sono tenute le società di diritto comune.

ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITA': necessità di procedure

D.LGS. N. 14/2019

- Art. 3 – Doveri del debitore

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 adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, anche ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITA': Necessità di procedure

D.LGS. N. 14/2019

- Art. 377 – Assetti organizzativi societari

SOCIETA' A RESPONSABILITA' LIMITATA

All'articolo 2475 del codice civile, il primo comma è sostituito dal seguente: *"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.*

All'art. 2475 del codice civile, dopo il quinto comma è aggiunto il seguente: *"Si applica, in quanto compatibile, l'articolo 2381".*

ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITA': necessità di procedure

A sua volta il novellato art. **2086, comma 2**, c.c., prevede che:

*"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."*

ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITA'

Il **termine…ANCHE…**in funzione della rilevazione tempestiva della crisi, richiama indirettamente il concetto (già ripreso), circa **la funzione -fisiologica, prima ancora che patologica- <u>delle *"best practices"*</u> riferite al governo delle aziende** (oggi assurta a rango di norma di legge).

Questi **principi**, specie la già **<u>richiamata adeguatezza dell'assetto organizzativo</u>**, vengono infatti ripresi e **"stressati" nell'ambito della Riforma sulla Crisi**, stante la volontà del **Legislatore** d'imprimere una **svolta culturale nel mondo delle imprese e di tutti gli stakeholder, in primis le professioni aziendalistiche ed i giuristi d'impresa**.

ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITA'

Amministratori e Collegio Sindacale devono -rispettivamente- curare e vigilare sulla adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, e in particolare verificare:

- la redazione di organigramma con funzioni, compiti e linee di responsabilità;
- l'esercizio effettivo dell'attività decisionale da parte dei soggetti preposti;
- la completezza, tempestività, attendibilità ed efficacia dei flussi informativi generati;
- l'esistenza di direttive e procedure aziendali (con aggiornamento e diffusione effettiva);
- le procedure relative alla gestione dei rischi e del sistema di controllo;
- le procedure per verifica di adeguata competenza per personale preposto alle funzioni.

ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITA'

Ai fini della valutazione dell'assetto organizzativo notevole importanza assume la **verifica della rispondenza fra la struttura decisionale** aziendale e le **deleghe (**depositate **presso il registro delle imprese), nonché l'analisi che i comportamenti concreti siano coerenti con le procedure e la policy aziendale.**

ORGANIZZAZIONE DELL'ATTIVITA'

Nell'ambito della adeguatezza degli assetti, si introducono con il D.Lgs. 14/2019, obblighi stringenti circa la:

- rilevazione tempestiva della crisi di impresa;
- rilevazione tempestiva della perdita di continuità aziendale;
- attivazione senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dell'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale.

Il D.Lgs. 14/2019 specifica il richiamo alla tempestività e alla assenza di indugi e, nel contempo, i concetti aziendalistici prevalgono rispetto a quelli giuridici.

LO STATO DI CRISI

In sintesi va richiamato che per giungere all'"incapacità" (da valutare come reversibile o irreversibile) di generare flussi di cassa vi sono diversi stadi, che comportano un diverso, progressivo grado di attenzione, coinvolgimento e reazione degli organi di *governance*. Ruolo centrale per detta valutazione è il mantenimento della "continuità aziendale"(1) ovvero la capacità dell'impresa di svolgere la propria attività in un prevedibile futuro (il che comporta la necessità della pianificazione) come entità in funzionamento.

Al fine di individuare i possibili stadi della crisi e le relative valutazioni dei medesimi, si propone la seguente schematizzazione(2):

(1) Per il Principio di Revisione ISA n. 570 è richiesto al Revisore l'apprezzamento circa la valutazione effettuata dalla Direzione in merito alla capacità dell'impresa di continuare come entità in funzionamento per almeno 12 mesi dalla data di riferimento del bilancio; il Revisore deve indagare circa gli eventi o le circostanze di cui si è venuti a conoscenza successivi al periodo considerato per la valutazione che possano far sorgere dubbi significativi sulla capacità dell'impresa di continuare ad operare come entità in funzionamento.

(2) *"Informativa e valutazione nella crisi di impresa"* – CNDCEC 30.10.2015 pag. 22.

GLI STADI DI CRISI

Stato della crisi:

1) Incubazione declino-crisi (fase ordinaria fisiologica).

Rilevanza ai fini di eventuali procedure di composizione della crisi:

Irrilevante ai fini delle procedure di concordato preventivo liquidatorio e rilevante per altri istituti o concordato preventivo con continuità.

Elementi per l'informativa e la valutazione:

Rilevabile solo internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici in ottica di continuità (ed. *Business Plan*).

Idonea verifica della tenuta della continuità aziendale secondo il Principio di Revisione (ISA Italia n. 570).

GLI STADI DI CRISI

Stato della crisi:

2) Maturazione declino-crisi (fase straordinaria fisiologica).

Rilevanza ai fini di eventuali procedure di composizione della crisi:

Irrilevante ai fini delle procedure di concordato preventivo liquidatorio e rilevante su richiesta del solo imprenditore per altri istituti o concordato preventivo con continuità.

Elementi per l'informativa e la valutazione:

Rilevabile solo internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (ed. *Business Plan*).

Idonea verifica tenuta della continuità aziendale secondo il Principio di Revisione (ISA Italia n. 570).

GLI STADI DI CRISI

Stato della crisi:

3) Crisi conclamata-reversibile (fase straordinaria).

Rilevanza ai fini di eventuali procedure di composizione della crisi:

Rilevante ai fini del concordato preventivo con continuità e della procedura di amministrazione straordinaria.

Elementi per l'informativa e la valutazione:

Rilevabile solo internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (ed. *Business Plan*) in caso di valutazione da parte di terzi occorre potere accedere a informazioni di dettaglio disponibili alla sola impresa.

Idonea verifica della tenuta della continuità aziendale secondo il Principio di Revisione (ISA Italia n. 570).

GLI STADI DI CRISI

Stato della crisi:

4) **Insolvenza reversibile (fase straordinaria).**

Rilevanza ai fini di eventuali procedure di composizione della crisi:

Rilevante ai fini del concordato preventivo sia liquidatorio sia con continuità e dell'amministrazione straordinaria.

Elementi per l'informativa e la valutazione:

Rilevabile lo stato di insolvenza con valutazioni di dettaglio preliminari sul bilancio ma con approfondimenti sui dati aggiornati e prospettici economico, finanziari e patrimoniali. In caso di valutazione da parte di terzi della reversibilità dell'insolvenza occorre potere accedere a informazioni di dettaglio disponibili alla sola impresa.

Idonea verifica della tenuta della continuità aziendale secondo il Principio di Revisione (ISA Italia n. 570) con adozione dello strumento previsto dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero continuità aziendale.

GLI STADI DI CRISI

Stato della crisi:

4) **Insolvenza (irreversibile).**

Rilevanza ai fini di eventuali procedure di composizione della crisi:

Rilevante ai fini del concordato preventivo liquidatorio, dell'amministrazione straordinaria e del fallimento.

Elementi per l'informativa e la valutazione:

Rilevabile lo stato di insolvenza con valutazioni di dettaglio preliminari su dati di bilancio per evidenza degli equilibri patrimoniali. Per manifestazione esteriore l'inadempimento delle obbligazioni occorre ricorrere a informazioni presso terzi.

RISCHIO DI CRISI
CHE COSA E' IL RISCHIO?

- Il RISCHIO è da intendersi come la PROBABILITA' che in un futuro si verifichi un evento dannoso o comunque sfavorevole per il soggetto che vi è esposto.
- Wikipedia: *"Il RISCHIO è la PROBABILITA' che si verifichino eventi che producano danni a persone o cose per effetto di una fonte (pericolo)"*.

In ambito aziendale:

- Insieme delle possibilità di un evento e delle sue conseguenze sugli obiettivi (cfr UNI/ISO 11230:2007 Gestione del Rischio).
- L'effetto dell'incertezza sul raggiungimento degli obiettivi aziendali – ISO 31000).

RISCHIO vs. INCERTEZZA

In sintesi:

- Il rischio appare indissolubilmente collegato, da un lato, all'incertezza circa il manifestarsi in futuro di un evento aleatorio (vale a dire: possibile, ma non certo) e, dall'altro, al danno potenziale derivante dal verificarsi dell'evento medesimo.
- Il Rischio -pur traendo origine dall'incapacità di prevedere esattamente se, quando e come si realizzerà in futuro un determinato evento- è tuttavia cosa diversa dall'incertezza in senso stretto:
  - Il rischio caratterizza le situazioni nelle quali risulta comunque possibile stimare la probabilità di accadimento di un determinato evento aleatorio e le relative conseguenze;

(segue)

RISCHIO vs. INCERTEZZA

- L'incertezza (in senso stretto) contraddistingue le situazioni nelle quali non si riesce affatto a stimare la probabilità e le conseguenze dell'evento aleatorio.

- La distinzione è rilevante in quanto, contrariamente all'incertezza, il rischio propriamente inteso si presta ad essere gestito.

APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

La dinamica della liquidità e i suoi andamenti sono divenuti, in questi ultimi anni, i principali fattori di RISCHIO per l'impresa. Ciò è ancor più rilevante nella realtà delle PMI.

In tale contesto, la pianificazione finanziaria costituisce un patrimonio immateriale di primaria importanza per lo sviluppo della singola impresa o di un gruppo aziendale in quanto consente di accertare la sostenibilità del piano strategico dell'azienda sotto il profilo finanziario.

(segue)

APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

In altre parole, consente di verificare:

- in che misura l'azienda è in grado di finanziare i propri fabbisogni di capitale collegati ai programmi economici e di investimento con i mezzi di autofinanziamento prodotti;
- in che misura, di conseguenza, dovrà rivolgersi ad altre forme di finanziamento (aumenti di capitale, finanziamento da istituti di credito, altri strumenti di finanza innovativa), per garantire la copertura dei propri fabbisogni.

La *"dimensione finanziaria"* assume un ruolo centrale, con necessità della valutazione del *"cash flow"* in chiave prospettica che deve contemplare l'estensione anche alle obbligazioni non ancora assunte ma prevedibili.

APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Sulla base del criterio della proporzionalità di cui all'art. 20086 c.c. occorre quindi distinguere:

- per i debiti a B/T: si può ritenere che la valutazione del *rating* della Società possa riflettere la probabilità di *"default"*;
- per i debiti e M/L termine la valutazione avviene sull'analisi del *"Business Plan" (B.P.)* e tenendo conto delle garanzie correlate ai finanziamenti .

(segue)

APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Va richiamato che:

- i valori che caratterizzano il B.P. sono valori ritenuti incerti e quindi per definizione rischiosi;
- si conviene che detti valori siano i *"valori di riferimento"* comportando, di conseguenza, il monitoraggio del B.P. intervenendo, cioè, con manovre correttive e/o riformulando apposito *"stress test"* o *"analisi di sensitività"* per la verifica della "tenuta" del B.P.;
- nell'attuale momento storico, le garanzie (anche reali) non sono più ritenute in grado di permettere il recupero dei finanziamenti rientranti nel rischio: diviene quindi indispensabile la valutazione della sostenibilità finanziaria sulla base dei flussi di cassa attesi.

(segue)

APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Tenuto ancora conto che:

- il rischio di *"default"* è considerato un rischio "puro" (ovvero posso solo fallire) e non un rischio finanziario (ovvero sono o non sono in grado di risolvere lo squilibrio): conseguentemente la valutazione **"del merito creditizio"** rende decisamente importanti/fondamentali i sistemi di ALLERTA INTERNA che sono strettamente correlati al monitoraggio "costante" del presupposto del mantenimento della continuità aziendale e, quindi, la eventuale conseguente segnalazione tempestiva di segnali di crisi da parte del Collegio Sindacale e dei Revisori non basandosi solo sui valori attuali ma su base prospettica/futura.

APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Il contesto economico, ambientale, politico e normativo è sempre più complesso e soggetto a forti cambiamenti: ne consegue la necessità di gestire costantemente i rischi tra cui rientra quello della "crisi di impresa(1)".

Da una punto di vista "aziendalistico" la classificazione dei RISCHI può collocarsi:

- RISCHI STRATEGICI (rischi di mercato, rischi reputazionali, fattori macroeconomici e sociali, rischio paese e rischi geoapolitici, *Mergers e Acquisitions*);
- RISCHI OPERATIVI *(Assets e Business Continuity*, *Liabillities* e Prodotti, rischi tecnologici, catastrofi naturali e terremoti, ambiente ed inquinamento, Logistica – Trasporti – *Supply Chain* e *Outsourcing*, Risorse Umane)*;*
- RISCHI FINANZIARI (Rischi di credito, volatilità tassi d'interesse – inflazione, volatilità di prezzo *commodies*, Rischio liquidità -capacità d'accesso al finanziamento e generazione di cassa-, volatilità tassi di cambio);
- RISCHI DI *COMPLIANCE (*Rischi di *compliance*, Rischi da responsabilità contrattuali (clienti, appaltatori, fornitori), *Governance* aziendale, Fiscale, Responsabilità Amministratori, Sindaci e Dirigenti, *Antitrust).*

APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Sulla base del CRITERIO DI PROPORZIONALITA' (assetti adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa) gli Amministratori devono valutare l'adozione di un *"Programma di valutazione del rischio d'insolvenza"* il cui PROTOCOLLO OPERATIVO (da valutarsi in base al Principio di Proporzionalità) potrebbe in sintesi riassumere:

Amministratori

Normativa: Devono istituire e controllare ai sensi dell'art. 3 e 375 del D.Lgs. 14/2019 gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili in vigore il 16 marzo 2019.

(segue)

APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Descrizione attività:

1. predispongono ed approvano il regolamento interno che recepisce il nuovo modello di *corporate governance* e il sistema di *controllo interno;*
2. predispongono ed approvano gli strumenti e le procedure di allerta precoce costituiti da:
   - adeguata verifica delle anomalie rilevanti;
   - diagnosi del rischio a breve termine sulla base della pianificazione di tesoreria a 12/18 mesi e della estrapolazione tendenziale al 31/12 delle situazioni periodali a 3, 6 e 9 mesi;
   - diagnosi del rischio a medio termine.

(segue)

APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

Descrizione attività:

3. predispongono ed approvano il piano aziendale a 3 anni che deve comprendere:
   a) la chiara definizione degli obiettivi strategici e della *mission* aziendale;
   b) il sistema di definizione degli obiettivi di rischio a livelli di tolleranza;
   c) la individuazione dei parametri di rendimento, rischio ed impatto alla base delle procedure di monitoraggio economico finanziario;
   d) la definizione dei programmi operativi:
      - di *marketing* (prodotti, prezzi, distribuzione e promozione);
      - *di produzione e vendita;*
      - *di costi operativi:*
        - *Fissi*
        - *Variabili*
      - *del capitale circolante operativo*

(segue)

APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

- del capitale circolante operativo:
  1. definizione del ciclo monetario.
  2. Magazzino.
  3. Crediti e debiti operativi.
  4. Crediti e debiti diversi.
  5. Ratei e risconti attivi e passivi.
- Degli investimenti e copertura finanziaria.

e) La simulazione economico-finanziaria a tre anni sulla base del *forecast;*

f) la simulazione di *stress test* sulla base di uno scenario negativo estremo;

(segue)

APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

g) il confronto di *benchmark* con una simulazione effettuata sulla base dei dati del settore di riferimento.

4. Predispongono ed approvano il piano di tesoreria a 12/18 mesi in cui:
   a) sia data evidenza separatamente dei flussi di cassa certi ed incerti.
   b) Siano stimate con apposito modello stocastico le distribuzioni di probabilità dei saldi di tesoreria a 3, 6, 12, 18 mesi.

(segue)

APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE DEL RISCHIO

5. Predispongono ed approvano un adeguato sistema di Controllo Interno (SCI) strutturato su 3 livelli di presidio:
   a) 1° livello: funzionale ed operativo di controllo di gestione a cura delle linee organizzative.
   b) 2° livello: strategico e di rischio di monitoraggio e vigilanza a cura dei Sindaci e Revisori.
   c) 3° livello: di supervisione generale e sintesi da parte dell'organo amministrativo.

I PRESIDI ORGANIZZATIVI
art. D.Lgs. 14/2019

I presidi organizzativi (c.d. "obblighi organizzativi"), per espressa previsione dell'art. 12 CCI costituiscono strumenti di allerta e sono posti a carico dell'imprenditore. Essi debbono essere tali da consentire (nel rispetto della complessità dell'impresa e del suo modello di business) la tempestiva individuazione di uno stato di crisi al fine della sua gestione. Assume a tale riguardo fondamentale rilevanza la valutazione della sostenibilità del debito sotto due profili:

1) quello della tempestiva individuazione della crisi;

2) quello del permanere del principio di continuità aziendale.

I PRESIDI ORGANIZZATIVI

In pratica si possono ipotizzare i seguenti profili:

- occorre assicurarsi che il processo di reporting e quello di monitoraggio permetta una completa ed efficace valutazione in continuo del rispetto degli indici della crisi che verranno individuati dal CNDCEC ed eventualmente sostituiti dall'impresa;
- le procedure di verifica di tali indici dovranno essere formalizzate e stabili; a tal fine occorrerà l'adozione di regole puntuali;
- tali procedure di verifica dovranno essere estese ai casi o in presenza di ritardi nei pagamenti "reiterati e significativi", "anche" sulla base di quanto previsto nell'art. 24 CCI (tempestività dell'iniziativa);

(segue)

I PRESIDI ORGANIZZATIVI

- quanto sopra informato al principio del *forward looking*, il cui primato sul dato consuntivo deriva dalla nozione stessa di crisi che l'art. 2 CCI individua nella **"inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate"**. Dal che deriva l'esigenza dell'adozione di puntuali ed affidabili regole di pianificazione;
- l'organo amministrativo dovrà anche individuare modalità di *assessment* dell'equilibrio finanziario e adottare procedure per la sua rilevazione; si tratta di modalità che devono essere coerenti con quelle maturate nell'ambito della gestione delle crisi d'impresa in seguito all'attestazione che i professionisti indipendenti sono chiamati a rendere ai sensi dell'art. 67, dell'art. 82-bis, e dell'art. 186-bis della legge fallimentare;

(segue)

I PRESIDI ORGANIZZATIVI

- l'organo amministrativo dovrà verificare in continuo che non risulti compromessa la continuità aziendale avendo riguardo alle "anomalie rilevanti" di cui all'ISA 570(1);
- completano i presidi in argomento l'adozione di modelli stabili di "*impairment test*" che possano essere applicati alla chiusura di ciascun esercizio e, se necessario anche nel corso dell'esercizio. L'impairment test presenta, infatti, una valenza prossima se non addirittura equivalente a quella dell'idoneità dei flussi di cassa liberi rispetto al debito che deve essere servito dagli stessi. Il patrimonio netto, il c.d. Equity Value, corrisponde alla somma algebrica dell'Enterprise Value (cioè il valore del complesso aziendale) e della Posizione Finanziaria Netta. Pertanto la Posizione Finanziaria Netta negativa fosse superiore, in valore assoluto, all'Enterprise Value, in assenza di *surplus assets*, il capitale sociale sarebbe da ritenere interamente perso e, nel contempo, i flussi al servizio del debito sarebbero incapienti rispetto a quest'ultimo.

(segue)

(1) In merito si rimanda *"Sistema di allerta interna"* – Quaderno n. 71 a cura di Daniele Bernardi e Massimo Talone – ODCEC di Milano – SAF-Scuola di Alta Formazione.

I PRESIDI ORGANIZZATIVI

Va richiamato che si tratta di un insieme di presidi piuttosto articolato la cui affidabilità, in considerazione della complessità della materia ed è quindi necessario che periodicamente venga valutata, anche attraverso una comparazione con le *best practices* che matureranno, attraverso un *assessment* da parte dell'organo amministrativo.

IL PIANO D'IMPRESA: ruolo centrale.

Il piano d'impresa è comunque lo strumento principale che consente all'organo amministrativo di valutare, indirizzare, e monitorare la conduzione aziendale. Il tema della valutazione e del monitoraggio dell'andamento aziendale costituisce la principale declinazione del governo dell'impresa sotto il profilo aziendalistico. Per la consapevolezza dell'effettivo andamento aziendale, infatti, non è sufficiente esaminare il dato storico e tanto meno conoscere la situazione patrimoniale in essere, ma occorre un'adeguata stima del prevedibile andamento aziendale. **Si tratta di una stima che l'organo amministrativo è in grado di rendere solo in presenza di un piano d'impresa e del monitoraggio degli scostamenti dell'andamento corrente rispetto a quanto previsto dallo stesso(1).**

(segue)

(1) Sull'argomento vedasi "La probabilità di insolvenza" – Cecilia Marino-Luciano Quattrocchio – Diritto ed Economia dell'impresa – Fascicolo 2/2018 pag. 264 e segg.

IL PIANO D'IMPRESA

È questa una valutazione dinamica che si fonda sulle grandezze c.d. "flusso" e che integra quella statica delle grandezze c.d. "stock". Molteplici sono i riferimenti dei principi contabili alle grandezze "flusso", al punto che, per il governo amministrativo contabile, la predisposizione del piano era da considerarsi indispensabile. Sotto questo profilo, infatti, è solo il piano d'impresa la fonte delle informazioni occorrenti per la determinazione del valore d'uso dei beni nel rispetto di quanto previsto dai principi interni (OIC 9) e da quelli internazionali (IAS 36), tant'è che il piano costituisce il presupposto per la corretta applicazione dei principi contabili.

(segue)

IL PIANO D'IMPRESA

Il nuovo quadro normativo ed in particolare l'art. 2086 c.c. impongono ora l'adozione di regole del processo di pianificazione atte ad assicurarne stabilità a beneficio della qualità del risultato. Sotto tale profilo potrebbe assumere rilevanza disporre di periodici *assessment* dell'affidabilità del processo di pianificazione, argomento da discutere nell'ambito delle riunioni periodiche del Consiglio di Amministrazione (peraltro attività prevista dall'art. 2381 c.c.).

L'ART. 14 comma 4

Una ultima riflessione:

Il Legislatore non ha considerato il bagaglio di esperienza maturata dai creditori quali gli Istituti Bancari per i quali il monitoraggio dello "stato di salute" finanziaria delle imprese costituisce il fondamento dei requisiti dell'attività di vigilanza. La concessione del credito oltre a basarsi, in genere, sul rapporto tra PFN e EBITDA, anche e soprattutto su analisi prospettiche circa l'evoluzione della situazione economica - finanziaria e patrimoniale dell'impresa oltre che sul funzionamento della centrale dei rischi.

L'art. 14 comma 4(1) merita una particolare attenzione ancora poco valutata.

(1) *"Le Banche e gli altri intermediari finanziari… nel momento in cui comunicano al cliente variazioni, revisioni o revoche degli affidamenti, ne danno notizia anche gli organi di controllo societari, se esistenti".*

L'ART. 14 comma 4

Con il D.Lgs. 14/2019 si è in presenza di una vera e propria rivoluzione culturale che vede coinvolti imprenditori, organi di controllo, consulenti e istituti bancari: sarà una sfida ardua per le imprese da affrontare nella reciproca convinzione di svolgere il cammino comune in modo condiviso e in buona fede e correttezza (come prescrive l'art. 4).