

# Coordinamento CONFSERVIZI Nord Italia



in collaborazione con



## La gestione della CRISI nelle società a partecipazione pubblica

**Dott. Paolo Venero**

*Socio Venero & Partners - Consigliere ODCEC Torino*

*Professore a Contratto Dipartimento Management UNITO*

# Indice

1. Introduzione agli assetti O.A.C
2. Introduzione al codice della crisi
3. Link fra continuità d'impresa e sostenibilità
4. La relazione tra gli assetti O.A.C e codice della crisi

# 1. Introduzione agli assetti O.A.C

## Cosa sono gli assetti O.A.C.

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

### **Organizzativo**

ovvero un organigramma e relativo funzionigramma che definisca funzioni, poteri e deleghe di firma;

### **Amministrativo**

ovvero l'insieme delle procedure dirette a garantire l'ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano;

### **Contabile**

si riferisce al sistema di rilevazione dei fatti di gestione (in questo ambito è rilevante l'affidabilità dei dati trattati - c.d. Data quality).

# 1. Introduzione agli assetti O.A.C

## Cosa sono gli assetti O.A.C (segue)

La **struttura organizzativa** può essere ritenuta adeguata quando:

- è in grado di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali;
- permettono la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di rischio aziendale e ne consentono il costante monitoraggio e corretta gestione;
- si sia tenuto conto delle dimensioni della società e dalla natura dello scopo sociale;
- sia stato redatto l'organigramma aziendale con evidenziate le aree di responsabilità;
- la direzione della gestione sia concretamente esercitata dagli amministratori o loro delegati in base ad un regolare ed opportunamente formalizzato sistema delle deleghe e poteri;
- sia stato redatto il funzionigramma ed esista una chiara documentazione riportante le direttive e le procedure aziendali e ne sia stata data opportuna divulgazione;
- il personale sia dotato di adeguata competenza per svolgere le mansioni affidate.

# 1. Introduzione agli assetti O.A.C

## Cosa sono gli assetti O.A.C (segue)

Sono elementi «presupposto» ritenuti essenziali per gli **assetti amministrativi e contabili**, (indicativamente ) i seguenti:

- regolare tenuta della contabilità sociale (comporta l'effettivo rispetto delle disposizioni normative in materia civilistica e fiscale con riferimento alle modalità e soprattutto ai tempi di relazione delle scritture contabili);
- corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili (implica che l'accadimento del fatto di gestione sia rilevato nelle scritture contabili in conformità al quadro normativo sull'informazione finanziaria applicabile);
- integrazione tra processi di pianificazione e gestione e sistemi integrati dei rischi di impresa (stretta integrazione tra l'identificazione degli obiettivi di lungo periodo e la definizione del profilo di rischio complessivamente assunto);
- ERM (la gestione integrata dei rischi può offrire un valido supporto al presidio dei processi aziendali sia in ottica strategica che operativa)

# 1. Introduzione agli assetti O.A.C

## Quando gli assetti O.A.C sono definibili adeguati?

L'elaborazione di una **nozione univoca di «adeguatezza»** risulta problematica a causa di:

- **manca** di riferimenti normativi specifici (art. 2381 associa l'adeguatezza degli assetti solo alla natura e dimensione dell'impresa);
- **molteplicità** dei criteri/parametri che possono essere utilizzati (non è immaginabile un assetto adeguato ideale e universalmente valido);
- **necessità** di calarsi di volta in volta nelle diverse realtà a cui tale concetto è riferibile (tenendo conto del «principio di proporzionalità» in quanto la dimensione, e la natura, dell'impresa rappresentano un fattore chiave per l'istituzione e la valutazione del sistema dei controlli e dei report/flussi informativi).

# 1. Introduzione agli assetti O.A.C

## Quando gli assetti O.A.C sono definibili adeguati? (segue)

La **Guida Operativa del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili e dell'ODCEC di Roma**, denominata «*Attività di vigilanza del collegio sindacale delle società non quotate nell'ambito dei controlli sull'assetto organizzativo*», prevede che un assetto organizzativo sia adeguato quando è in grado di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali.

Esso si basa sulla separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni e sulla chiara definizione delle deleghe e dei poteri di ciascuna funzione.

# 1. Introduzione agli assetti O.A.C

## Quando gli assetti O.A.C sono definibili adeguati? (segue)

La **norma di comportamento 3.5.** del Collegio Sindacale stabilisce che un assetto organizzativo può definirsi adeguato *(i)* in relazione alle dimensioni della società, *(ii)* alla natura e *(iii)* alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, se presenta i seguenti requisiti:

- redazione di un organigramma aziendale (e di un funzionigramma e di un sociogramma nei Gruppi), con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità;
- esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri;
- sussistenza di procedure che assicurino l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo, nonché la completezza, tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi generati anche con riferimento alle società controllate;
- esistenza di procedure che assicurino la presenza di personale con adeguata competenza a svolgere le funzioni assegnate;
- presenza di direttive e di procedure aziendali, loro aggiornamento ed effettiva diffusione.



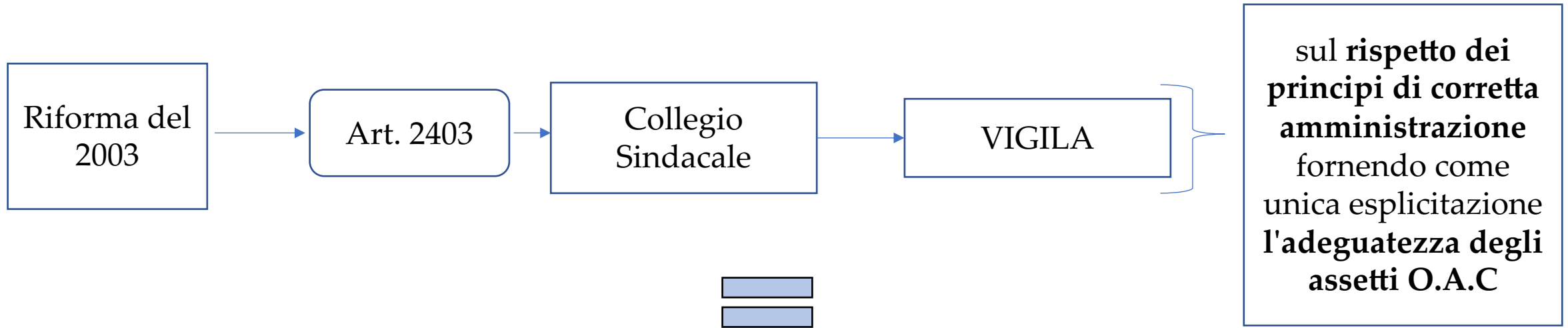
# 1. Introduzione agli assetti O.A.C

**NB**

**Da notare che anche il modello ex D.Lgs 231, è ormai sistematicamente ascritto nel novero di quelle norme, regolamenti e best practice che configurano un assetto organizzativo adeguato.**

# 1. Introduzione agli assetti O.A.C

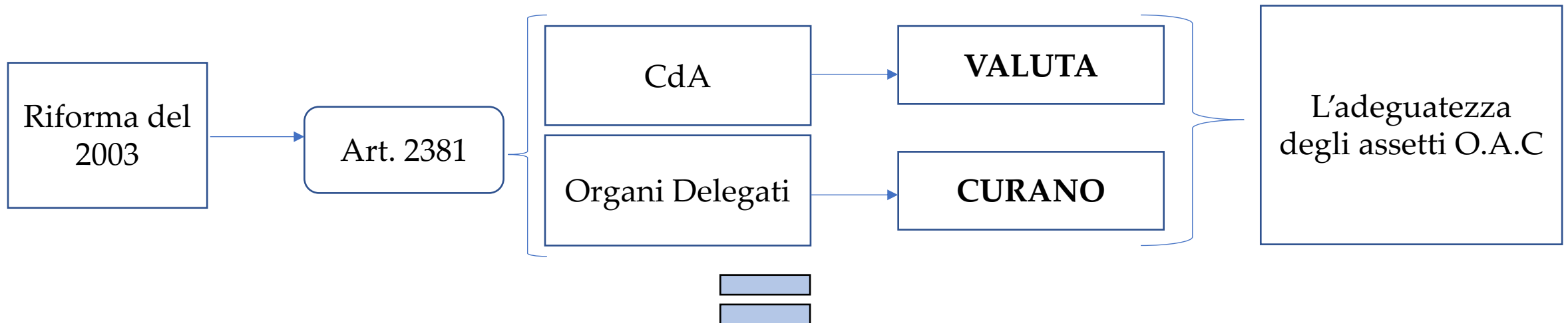
## Assetti O.A.C – richiamo ai riferimenti normativi



**introduzione per la prima volta nell'ordinamento italiano del concetto dei «principi di corretta amministrazione», elevandoli in tal modo a clausola generale di comportamento degli amministratori; inoltre dalla lettura della norma l'adeguatezza degli assetti O.A.C. rappresentano la principale esplicitazione del principio di corretta amministrazione**

# 1. Introduzione agli assetti O.A.C

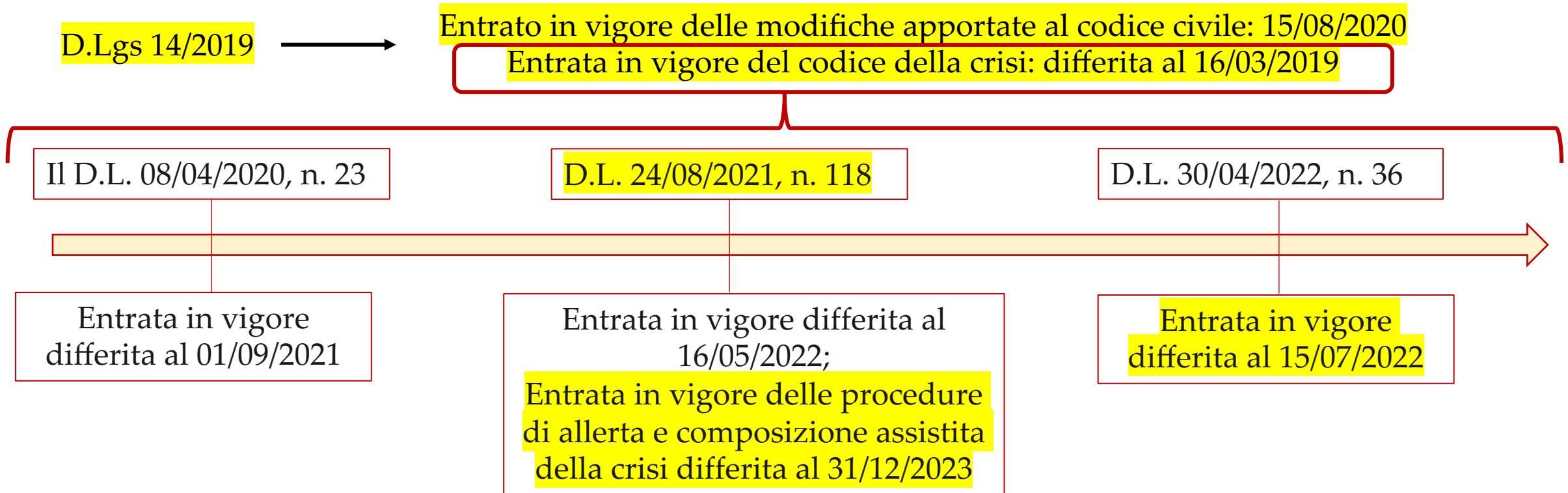
## Assetti O.A.C – richiamo ai riferimenti normativi



**gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili assurgono a canone necessario di organizzazione interna dell'impresa, rientrando quindi fra gli obblighi gravanti in capo agli amministratori**

## 2. Introduzione al codice della crisi

### Cronistoria dell'entrata in vigore del codice della crisi



## 2. Introduzione al codice della crisi

### L'evoluzione degli assetti O.A.C

Il del **D.Lgs 14/2019** ha portato con sé una forte evoluzione con l'obiettivo di porre al **centro della norma la continuità dell'impresa** in quanto tale, nonché di **prevenire il rischio della crisi e dello stato d'insolvenza**.

Si tratta di una svolta culturale che **allarga il perimetro del *risk approach*** in termini di capacità di apprezzamento del rischio, per una razionale prevenzione e gestione dello stesso, attraverso percorsi predeterminati e codificati.

**In particolare le modifiche apportate al codice civile dal D.Lgs 14/2019 hanno riguardato:**

- introduzione comma 2 all'art 2086 «Gestione dell'impresa» (dell'impresa in generale)
- sostituzione comma 1 all'art 2475 «Amministrazione della Società» (S.r.l.)
- introduzione comma 6 all'art 2475 «Amministrazione della Società» (S.r.l.)

## 2. Introduzione al codice della crisi

### L'evoluzione degli assetti O.A.C

Gli adeguati assetti O.A.C. trovano dunque collocazione nel nostro ordinamento, quale naturale **esplicitazione dei principi di corretta amministrazione** in ambito *going concern*, solo con la **Riforma del 2003** (artt. 2381 e 2403 c.c.) che eleva le *best practice aziendali* al rango di norme di Legge.

Con l'inserimento del 2° comma dell'art. 2086 c.c. (introdotto dal **D.lgs. 14/2019**) viene imposto -con norma di Legge - alle imprese collettive di agire secondo la logica *forward looking*, in funzione della **rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale**, nonché dell'intrapresa delle conseguenti azioni, tenuto conto della natura e dimensioni dell'impresa.

## 2. Introduzione al codice della crisi

### Le previsioni del secondo comma dell'art. 2086 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».

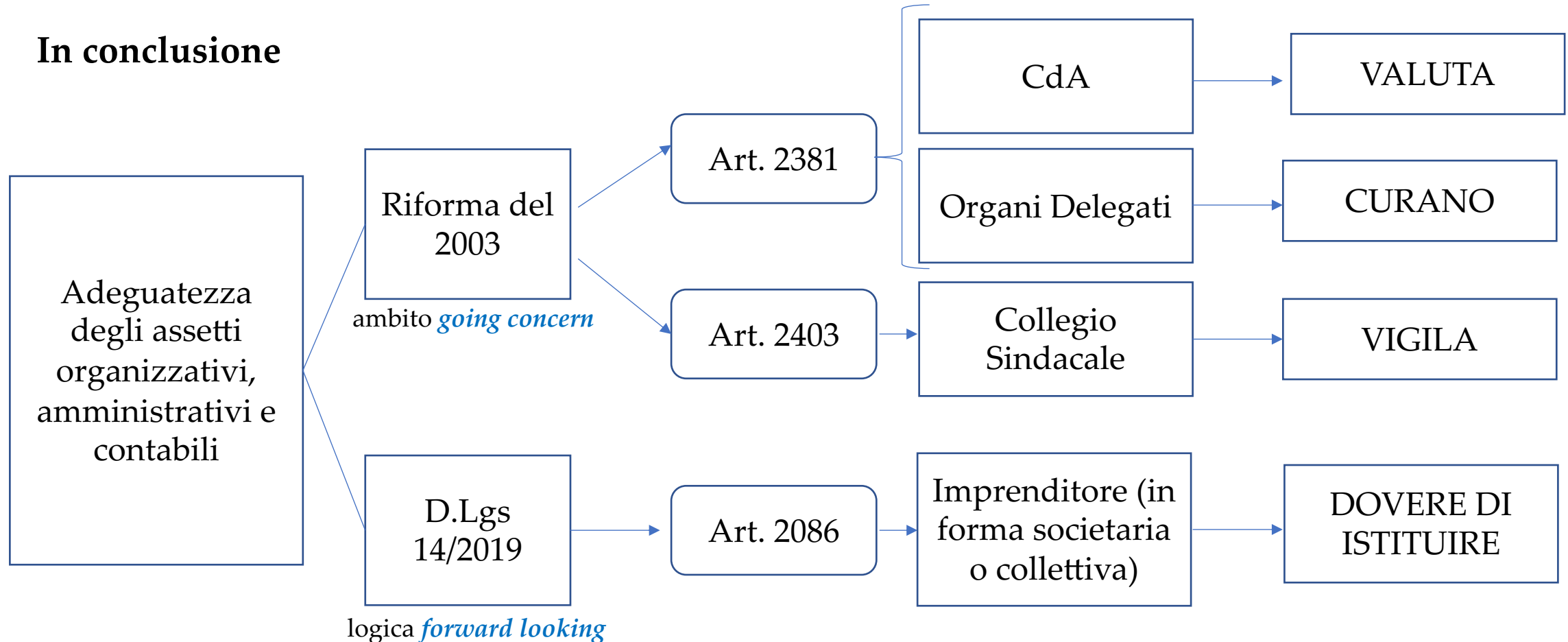
Introduzione di una specifica imposizione

Estensione dei soggetti interessati (non più solo la s.p.a. – art 2381)

richiamo indiretto alla funzione fisiologica (prima ancora che patologica) delle *best practices* riferite al governo delle aziende (oggi elevate a rango di norma di legge)

## 2. Introduzione al codice della crisi

### In conclusione





### 3. Link fra continuità d'impresa e sostenibilità

A questo punto merita una breve riflessione la relazione esistente fra continuità d'impresa e sostenibilità.

Infatti l'incessante ed inevitabile cammino dei temi riferiti alla **sostenibilità**, ed **in primis ai fattori ESG**, determinano una ulteriore svolta «culturale», ben più profonda, complessa ed articolata nel breve-medio periodo che inevitabilmente impatterà sugli adeguati assetto O.A.C. **L'affidabilità delle imprese passerà infatti gradualmente dal concetto di continuità aziendale a quello, più ampio, della sostenibilità aziendale.** La rappresentazione delle cosiddette **informazioni non finanziarie (ed ESG in particolare)** ai fini della raffigurazione della sostenibilità aziendale, **diventerà sempre più strategica.**

Queste nuove sfide dovranno trovarci pronti, anche come PMI

Risulta dunque interessante verificare la relazione, in forte evoluzione, fra «continuità» e «sostenibilità» aziendale. In particolare, possiamo ritenere, seppur con qualche necessaria semplificazione:

### 3. Link fra continuità d'impresa e sostenibilità

- la **continuità aziendale rappresenta l'elemento tattico**, esteso (di norma) su un arco temporale di breve termine, **del fattore strategico costituito dalla sostenibilità** che ha il proprio *focus* sul lungo termine;
- la **continuità aziendale si concentra sullo sviluppo economico, mentre la sostenibilità si incentra sul processo di cambiamento** nel quale lo sfruttamento delle risorse, il piano degli investimenti, l'orientamento dello sviluppo tecnologico e le modifiche istituzionali devono trovare una loro sintonia, valorizzando le potenzialità (attuali e future) dell'impresa al fine di far fronte ai bisogni e alle aspirazioni dell'uomo in una logica di sviluppo "sostenibile" che riguarda, in modo interconnesso, l'ambito ambientale, quello economico e quello sociale;
- gli **attori aziendali della continuità aziendale** sono normalmente identificati nei *managers* e nei responsabili delle procedure e dei processi amministrativi, **mentre la sostenibilità aziendale, stante il contenuto strategico, è propriamente appannaggio dell'organo di indirizzo**; tant'è che gli strumenti di lavoro delle citate funzioni sono prevalentemente rappresentati dal *budget* per i primi e dal piano strategico d'impresa per il secondo.

### 3. Link fra continuità d'impresa e sostenibilità

A fronte di quanto sopra e riprendendo quanto prima affermato, si può agevolmente ipotizzare che nel giro di pochi anni, **anche nelle PMI**, si giungerà ad una **rappresentazione unitaria dei dati finanziari e non finanziari**, così come **si farà sempre più definita la tendenza che porterà anche le società non quotate all'obbligo di una informativa di carattere non finanziario**.

Ma la svolta più significativa riguarderà in particolare i principi di continuità e di sostenibilità aziendale che concerne :

- (i) aspetti sociali, quali la sicurezza e la salute sul lavoro,
- (ii) aspetti ambientali come la valutazione degli impatti dei processi, prodotti e servizi, e
- (iii) aspetti di *governance* ed economici, quali la creazione di valore per la comunità e il territorio.

**NB** Tutti elementi che rappresentano aree sensibili ai rischi reato ex D.Lgs 231/2001

La **sostenibilità** risulta quindi **strategica per la stessa sopravvivenza dell'impresa e del suo *business***, nonché per la **reputazione aziendale**, inclusa la valorizzazione dell'immagine e del marchio in quanto attira e trattiene talenti, aumenta l'efficienza gestionale, attira nuovi investitori e rafforza la riconoscibilità del *brand*.

**Si può quindi concludere sul punto che nella più parte dei casi la sostenibilità del *business* determina la continuità aziendale, di cui quest'ultima è parte.**

## 4. La relazione tra gli assetti O.A.C e il codice della crisi

### 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

1. La rilevazione di eventuali **squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività.

2. La verifica della **sostenibilità dei debiti** e le prospettive di **continuità aziendale** almeno per i **dodici mesi** successivi.

3. La rilevazione di specifici «**segnali**» di crisi, come definiti dall'art. 3 co. 4 CCI

4. La predisposizione delle informazioni necessarie a utilizzare la *check list* (prevista dal **Decreto Dirigenziale del 28.09.2021**) e a effettuare il **test pratico** per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento, previsti nell'ambito della **composizione negoziata**.

In via  
**TEMPESTIVA**

## 4. La relazione tra gli assetti O.A.C e il codice della crisi

Specifici «**segnali**» di crisi di cui all'art. 3, co. 4, CCI

→ **Debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni**, pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni.

→ **Debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni**, di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti.

→ **Esposizioni verso banche o intermediari finanziari scadute da più di 60 giorni** o che abbiano **superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti ottenuti** in qualunque forma, purchè rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni.

→ Esistenza di una o più delle **esposizioni debitorie** di cui **all'art. 25-novies (segnalazioni dei creditori pubblici qualificati)** – nel merito si rimanda a quanto illustrato nella successiva slide

## 4. La relazione tra gli assetti O.A.C e il codice della crisi

Check list (Decreto Dirigenziale del 28.09.2021) e test pratico composizione negoziata; alcuni presupposti:

Costante monitoraggio dell'andamento aziendale: *i)* grandezze «chiave» (**ricavi, costi, PFN, portafoglio ordini**); *ii)* rilevazione **KPI**; *iii)* sistema di monitoraggio della **tesoreria a 6 mesi** (o 13 settimane).

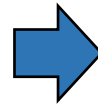
Disponibilità di **situazione contabile aggiornata**: *i)* per competenza; *ii)* con particolare interesse per le poste maggiormente «**sensibili**» (prospetto *ageing credits*, rimanenze *slow moving*, passività **tributarie/previdenziali**, passività potenziali).

Consapevolezza delle **cause della crisi** e capacità di delineare **strategie di intervento** per la composizione.

Stima dei **flussi prospettici per il risanamento** ed esecuzione del «**test pratico**» (**debito da ristrutturare / flussi di cassa liberi**).

## 4. La relazione tra gli assetti O.A.C e il codice della crisi

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

Adeguate **analisi dei rischi** e predisposizione di strumenti di *risk management*

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

## 4. La relazione tra gli assetti O.A.C e il codice della crisi

### 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 (è suggeribile 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.

#### 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.



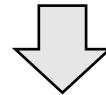
## 4. La relazione tra gli assetti O.A.C e il codice della crisi

### 1. BUDGETING E REPORTING (segue)

La predisposizione di report periodici 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.



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

#### Spunti:

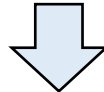
- ✓ Fondamentale creare una **fonte affidabile di dati ed informazioni** da cui trarre in modo sistematico le grandezze utili per il budgeting ed il reporting;
- ✓ Non limitarsi all'analisi delle **sole grandezze economico-patrimoniali** derivanti dalla contabilità, che da sole potrebbero non rappresentare 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**, degli **ordini** e dei **principali costi** su base annua e periodica.

# 4. La relazione tra gli assetti O.A.C e il codice della crisi

## 2. MONITORAGGIO AFFIDAMENTI E FONTI DI FINANZIAMENTO

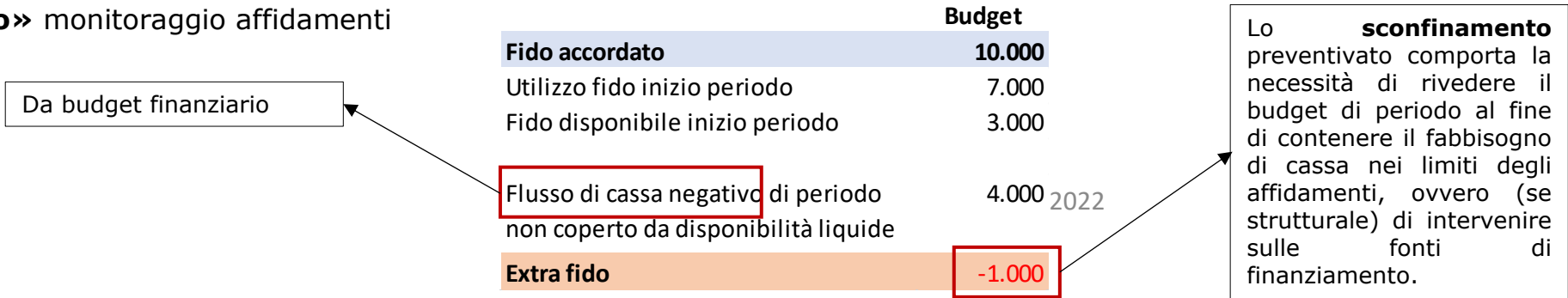
In parallelo e ad integrazione del processo di budgeting e reporting è opportuno monitorare costantemente **il grado di saturazione degli affidamenti bancari** (linee di fido, castelletti per autoliquidante, ecc.) al fine di:

- ✓ 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



## 4. La relazione tra gli assetti O.A.C e il codice della crisi

### 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 scadenzari 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 mono committenza ovvero dall'eccessiva dipendenza da fornitori strategici.

## 4. La relazione tra gli assetti O.A.C e il codice della crisi

### 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. 25-novies CCI.

In particolare, in caso di omessi versamenti, occorre:

- ✓ verificare l'entità degli stessi, specialmente in relazione alla «soglia rilevante» prevista dall'art. 25-novies 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, le segnalazioni da parte degli Enti creditori.

# Coordinamento CONFSERVIZI Nord Italia



in collaborazione con



# GRAZIE PER L'ATTENZIONE