

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:

- **mancanza** 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.

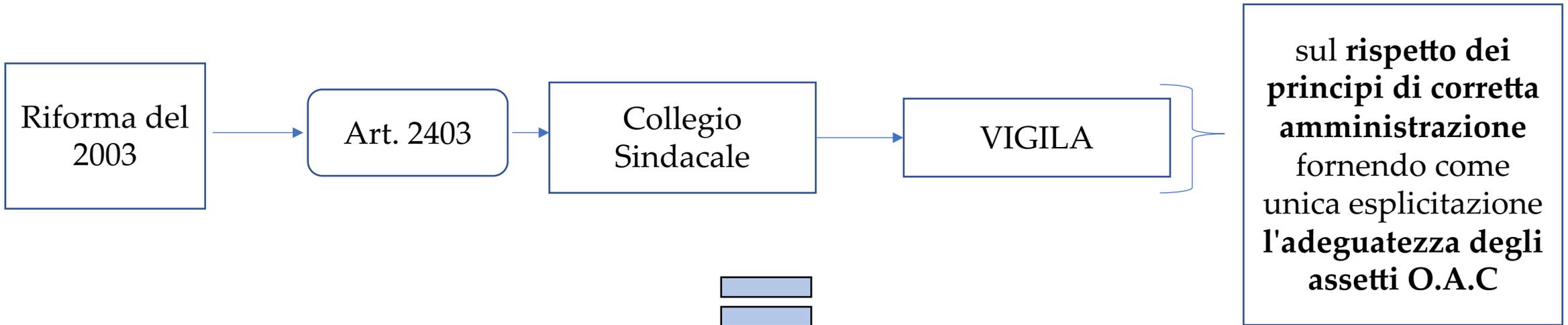
1. Introduzione agli assetti O.A.C

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

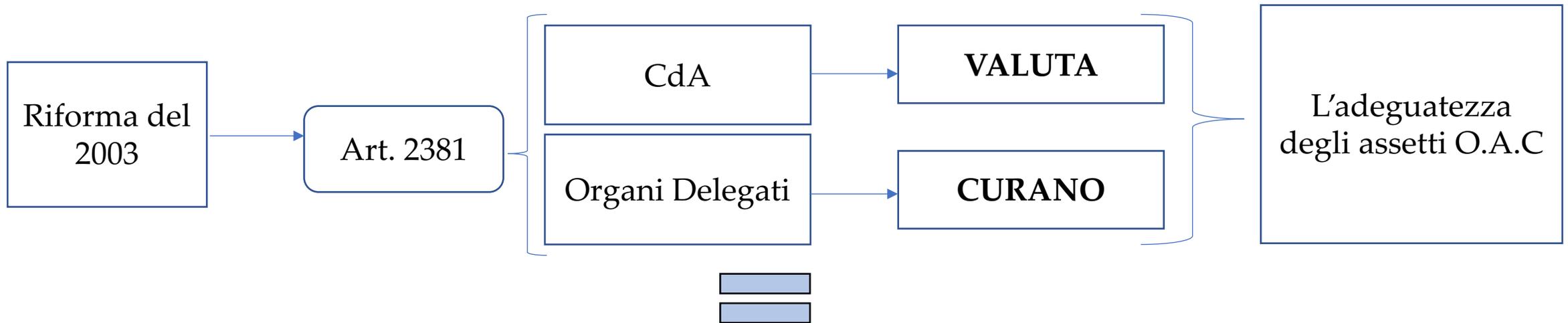
Assetti O.A.C – richiamo ai riferimenti normativi



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

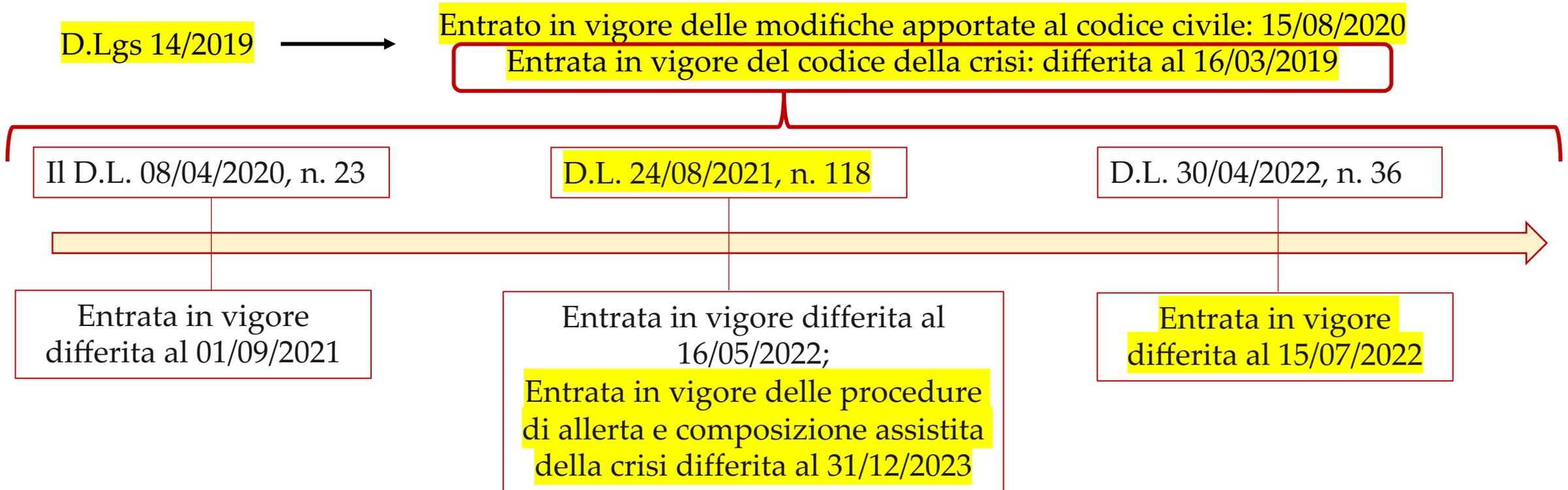
Assetti O.A.C – richiamo ai riferimenti normativi



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».

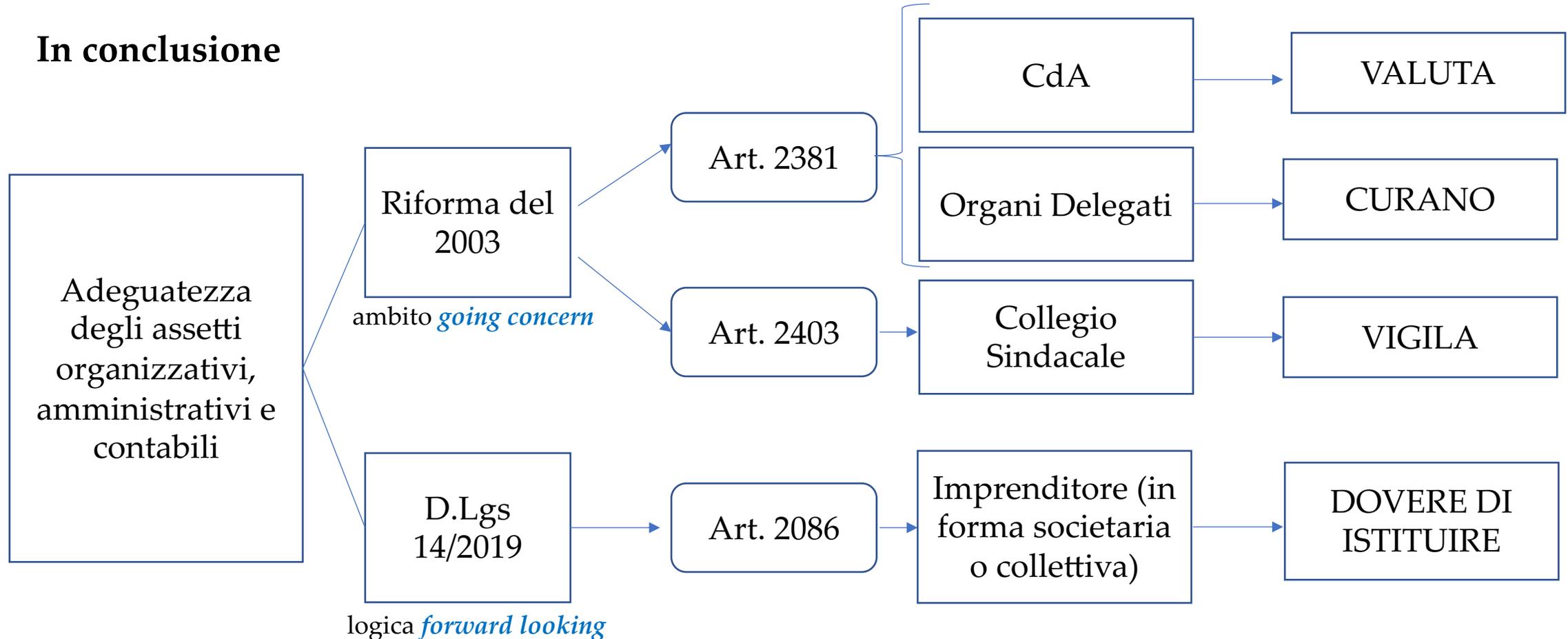
Introduzione di una specifica imposizione

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).

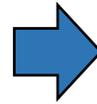
Disponibilità di **situazione contabile aggiornata:** *i)* per competenza; *ii)* con particolare interesse per le poste maggiormente «**sensibili**» (prospetto *ageing credits*, rimanenze *slow moving*, passività **tributarie/previdenziali**, passività potenziali).

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.

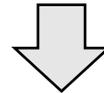
4. La relazione tra gli assetti O.A.C e il codice della crisi

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:

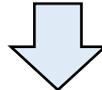
- ✓ Fondamentale creare una **fonte affidabile di dati ed informazioni** da cui trarre in modo sistematico le grandezze utili per il budgeting ed il reporting;
- ✓ Non limitarsi all'analisi delle **sole grandezze economico-patrimoniali** derivanti dalla contabilità, che da sole potrebbero non rappresentare 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

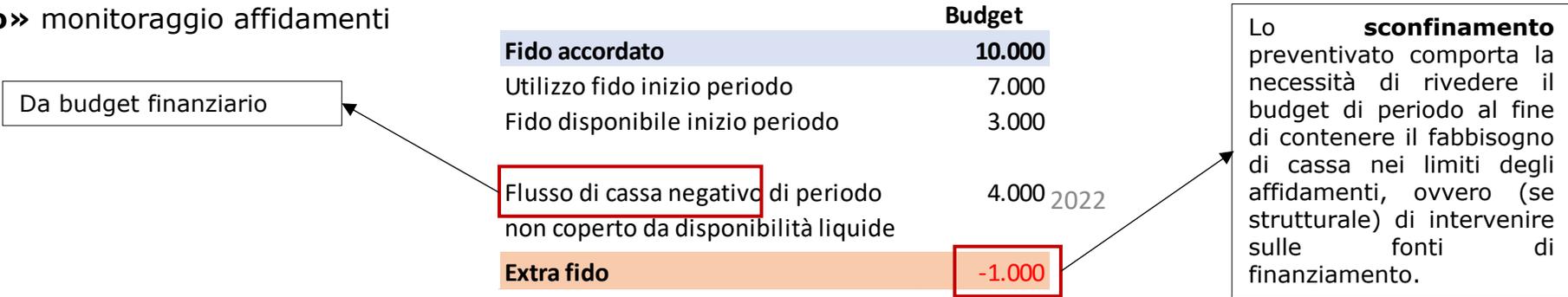
In parallelo e ad integrazione del processo di budgeting e reporting è opportuno monitorare costantemente **il grado di saturazione degli affidamenti bancari** (linee di fido, castelletti per autoliquidante, ecc.) al fine di:

- ✓ 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 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 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