

ENTI PROMOTORI



FEDERMANAGER

donne manager
MANAGERITALIA

IN COLLABORAZIONE CON

AIDP
ASSOCIAZIONE ITALIANA PER
LA DIREZIONE DEL PERSONALE

HUB DEL TERRITORIO
SOSTENIBILITÀ E RIGENERAZIONE DEI TERRITORI

ORDINI PROFESSIONALI



Comitati Pari
Opportunità
Commercialisti
dell'Emilia Romagna



ANALISI DEL RISCHIO SUI SISTEMI GESTIONALI

Dott. Eros Ceccherini

Dottore Commercialista – Revisore Legale dei Conti

Professore a contratto in Crisi di Impresa Unicusano

Cultore in Diritto Commerciale Università Siena Dip. Giurisprudenza



1

CONDIZIONI DI SQUILIBRIO
PATRIMONIALE O
ECONOMICO-FINANZIARIO
CHE NE RENDONO
PROBABILE LA CRISI O
L'INSOLVENZA

TRE FASI

CODICE DELLA CRISI
D'IMPRESA E
DELL'INSOLVENZA

2

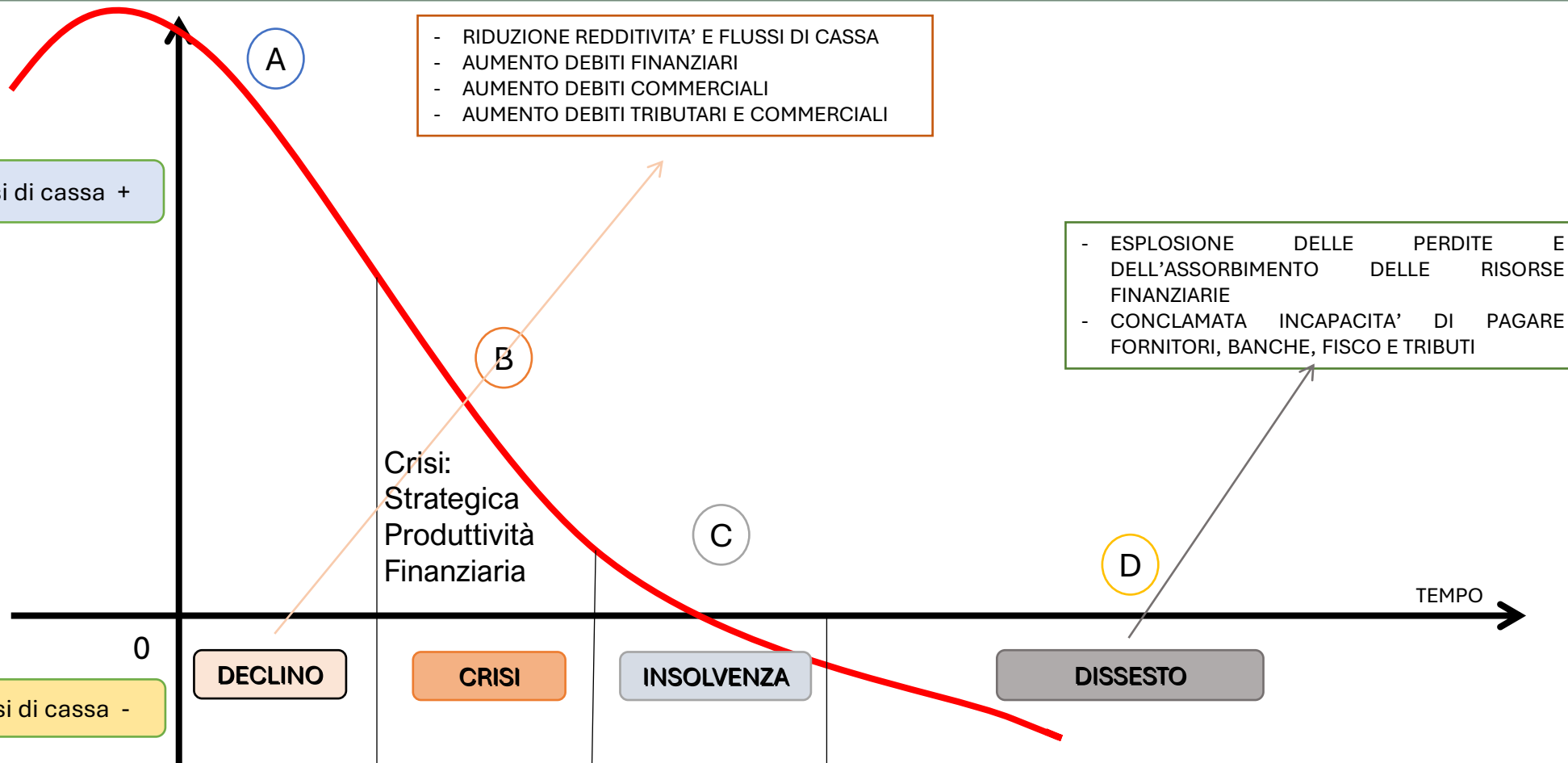
CRISI

Lo stato del debitore che **rende probabile l'insolvenza** e che si manifesta con l'inadeguatezza dei **flussi di cassa prospettici** a far fronte alle obbligazioni nei successivi **12 mesi**

3

INSOLVENZA

Lo stato del debitore che si manifesta con **inadempimenti od altri fatti esteriori**, i quali dimostrano che il debitore non è più in grado di **soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni**





ORIZZONTE TEMPORALE

PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI IAS 1

Nella fase di preparazione del bilancio, la **direzione aziendale** deve effettuare una **valutazione** della capacità dell'entità di **continuare a operare** come un'entità in funzionamento. Nel determinare se il presupposto della prospettiva della continuazione dell'attività è applicabile, **la direzione aziendale tiene conto di tutte le informazioni disponibili sul futuro, che è relativo ad almeno, ma non limitato a, dodici mesi** dopo la data di chiusura dell'esercizio

PRINCIPI CONTABILI NAZIONALI OIC 11

L'articolo **2423-bis, comma 1, n. 1, del codice civile, prevede che la valutazione delle voci di bilancio sia fatta nella prospettiva della continuazione dell'attività** ... deve effettuare una **valutazione prospettica** della capacità dell'azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, **relativo a un periodo di almeno dodici mesi** dalla data di riferimento del bilancio.

PRINCIPI DI REVISIONE ISA ITALIA 570

In base al presupposto della **continuità aziendale**, il bilancio è redatto assumendo che l'impresa operi e continui ad operare nel **prevedibile futuro come un'entità in funzionamento**. I bilanci redatti per scopi di carattere generale sono predisposti utilizzando il presupposto della **continuità aziendale**, a meno che la direzione intenda liquidare l'impresa o interromperne l'attività o non abbia alternative realistiche a tali scelte



PRINCIPIO DI REVISIONE ISA ITALIA 365 - DEFINISCE IL SISTEMA SCI

“ processo configurato, messo in atto e mantenuto dai responsabili delle attività di governance, dalla direzione o da altro personale dell’impresa, al fine di fornire una **ragionevole sicurezza sul raggiungimento degli obiettivi aziendali con riguardo all’attendibilità dell’informativa finanziaria, all’efficacia e all’efficienza dell’attività operativa ed alla conformità alle leggi e ai regolamenti applicabili** ”.

Una sorta di responsabilità che deve essere opportunamente commisurata anche alla gestione degli aspetti e dei processi derivanti dall’obbligo prescritto dall’art. 2086 c.c., che interessa tutte le società proporzionalmente alla propria dimensione.

OCCORRE MAPPARE I RISCHI DEL BUSINESS – GESTIONE DEL RISCHIO



L'ERM (Enterprise Risk Management) è un processo, posto in essere dal consiglio di amministrazione, dal management e da altri operatori della struttura aziendale, utilizzato per la formulazione delle **STRATEGIE IN TUTTA L'ORGANIZZAZIONE E PROGETTATO** per:

- individuare eventi potenziali che possono influire sull'attività aziendale;
- gestire il rischio entro i limiti del rischio accettabile;
- fornire una ragionevole sicurezza sul perseguimento degli obiettivi aziendali.

OCCORRE MAPPARE I RISCHI DEL BUSINESS – GESTIONE DEL RISCHIO



I principali riferimenti normativi relativi alla gestione del rischio aziendale sono:

Tuf Dlgs 58/1998 e succ mod. – relazione sulla gestione allegata al bilancio (informativa sui principali rischi ed incertezze – informativa sulle principali caratteristiche dei sistemi di gestione dei rischi)

Art. 2428 c.c. – relazione degli amministratori al bilancio contenente una descrizione dei principali rischi ed incertezze cui la società è esposta (obiettivi e politiche della società in materia di gestione del rischio finanziario – esposizione della società al rischio di prezzo, di credito, di liquidità e di variazione dei flussi finanziari)

D.Lgs 39/2010 – il collegio sindacale vigila sull'efficacia dei sistemi di controllo interno e di gestione del rischio

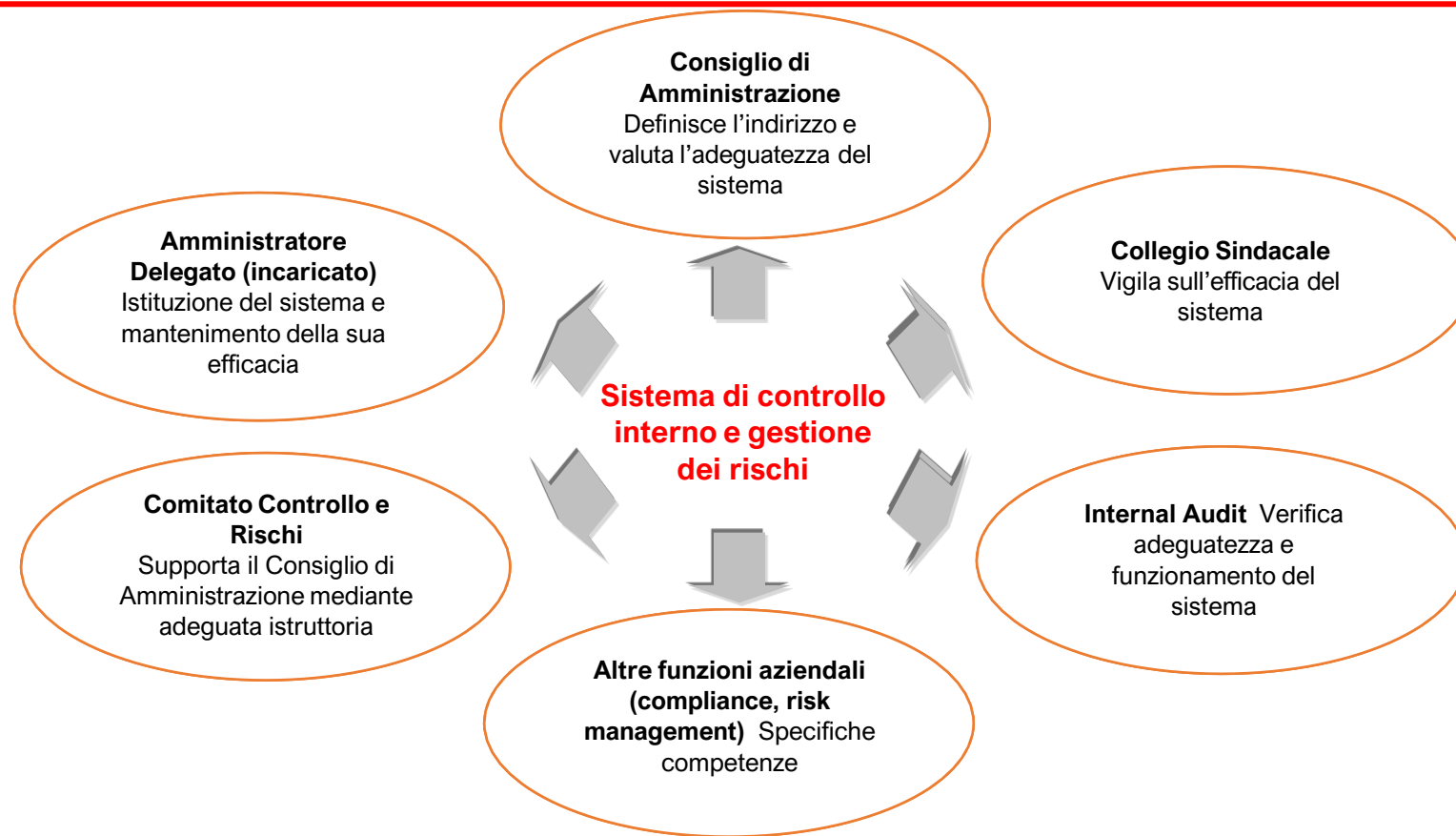
D.Lgs 231/2001 – promuove processi di identificazione e valutazione del rischio di commissione di specifiche fattispecie di reato

D.lgs 81/2008 tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro

D.Lgs 196/2003 protezione dei dati personali

Codice di autodisciplina di Borsa Italiana – centralità del rischio nel sistema di controllo

SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO E GESTIONE DEI RISCHI



OCCORRE MAPPARE I RISCHI DEL BUSINESS – GESTIONE DEL RISCHIO



**MODELLI DI RISK MANAGEMENT DI
COMPLESSITÀ VARIABILE**



ATTI A RILEVARE



1. Rischi finanziari

- a) Credito
- b) Mercato
- c) Liquidità

2. Rischi non finanziari

- a) Strategici
- b) Operativi (interni ed esterni)
- c) Reputazionali



QUESTIONARI DI AUTO VALUTAZIONE
MONITORAGGIO VARIABILI QUANTITATIVE E QUALITATIVE
(Probabilità: improbabile – raro – possibile – probabile – molto probabile)
(impatto: trascurabile – contenuto – significativo – rilevante – catastrofico)



**IL RISK MANAGEMENT È DIFFUSO NELLE IMPRESE DI MAGGIORE
DIMENSIONE**



**PER POTER TRASLARE QUESTA FUNZIONE IN IMPRESE DI
MINORI DIMENSIONI OCCORRE UN ADATTAMENTO ED
UNA RICALIBRAZIONE DELLE ESIGENZE E DELLE
RISORSE**



ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI AMMINISTRATIVI E CONTABILI

Art. 375 CODICE DELLA CRISI

1. La rubrica dell'art. **2086** del codice civile è sostituita dalla seguente: «**Gestione dell'impresa**».
2. All'art. 2086 del codice civile, dopo il primo comma è aggiunto il seguente:

«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».

Relazione illustrativa al decreto legislativo 14/2019 (ccii) - Art. 2086 - **Gestione dell'impresa**

La modifica **favorisce l'emersione tempestiva della crisi**, obbliga l'imprenditore diverso dall'imprenditore individuale, ad **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.



Art. 2381 – 3° e 5° comma - Presidente, comitato esecutivo e amministratori delegati

III. Il consiglio di amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega. Sulla base delle informazioni ricevute **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.

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

Art. 2403 – 1° comma - Doveri del collegio sindacale

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.



IL PARALLELO CON IL D.LGS 231/2001

IL D.LGS 231/2001 PER PRIMO HA ASSEGNATO RILEVANZA AI MODELLI ORGANIZZATIVI NELLA PROSPETTIVA DELLA PREVENZIONE DELLA PROPAGAZIONE DELLA RESPONSABILITÀ DA REATO IN CAPO ALLE PERSONE GIURIDICHE

POTREBBE INGENERARSI IL RISCHIO DA PARTE DELLA GIURISPRUDENZA, CON L'APERTURA DELLA LIQUIDAZIONE GIUDIZIALE, DI CONSIDERARE REATO, COME ACCADE PER LA 231, L'INADEGUATEZZA DEGLI ASSETTI SOCIETARI (EX ART. 2086) O COMUNQUE LA TARDIVA ATTIVAZIONE DEI RIMEDI NECESSARI PER FARVI FRONTE DA PARTE DEGLI ORGANI SOCIALI

I DOVERI DI TUTTI GLI IMPRENDITORI

CODICE DELLA CRISI - Art. 3 - Doveri del debitore

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

3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, le misure (c. 1 e 2 art. 3) intraprese devono consentire di:

- a) ***rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;***
- b) ***verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al c.4 art.3;***
- c) ***ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2 CCII. (Decreto Ministero della Giustizia 28 settembre 2021)***





SEGNALI DI ALLARME

(Art. 3 c. 4 CODICE DELLA CRISI)

- a) **l'esistenza di debiti per RETRIBUZIONI scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;**
- b) **l'esistenza di debiti verso FORNITORI scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;**
- c) **l'esistenza di esposizioni nei confronti delle BANCHE e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni;**
- d) **l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'art. 25-novies, c. 1**

GLI ALERT NELLA PRIMA VERSIONE DEL CODICE DELLA CRISI



Se il **patrimonio netto è positivo** o vi è assenza di reiterati ritardi di pagamenti e se il **Dscr non è disponibile** oppure è ritenuto non sufficientemente affidabile per la inadeguata qualità dei dati prognostici **si adottano 5 indici, con soglie diverse a seconda del settore di attività:**

1. indice di sostenibilità degli oneri finanziari, in termini di rapporto tra gli oneri finanziari e il fatturato
2. indice di adeguatezza patrimoniale, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali
3. indice di ritorno liquido dell'attivo, in termini di rapporto da cash flow e attivo
4. indice di liquidità, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine
5. indice di indebitamento previdenziale e tributario, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

È da considerare significativo il superamento di tutti e cinque gli indici. Lo sfioramento di uno solo indice porterebbe ad una visione assolutamente parziale e fuorviante.

SEGNALAZIONI DELL'ORGANO DI CONTROLLO



Art. 25-octies – VIGENTE – CCII

L'organo di controllo societario segnala, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza per la composizione negoziata.

LA SEGNALAZIONE È MOTIVATA, è trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell'avvenuta ricezione e contiene la fissazione di un congruo termine, **non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese**. In pendenza delle trattative, rimane fermo il dovere di vigilanza di cui all'articolo 2403 del codice civile.

La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini della responsabilità prevista dall'articolo 2407 del codice civile.

Art. 14 – PRIMA VERSIONE - CCII

1. 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 immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi**.

3. **La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 costituisce causa di esonero dalla responsabilità solidale** per le conseguenze pregiudizievoli delle omissioni o azioni successivamente poste in essere dal predetto organo, che non siano conseguenza diretta di decisioni assunte prima della segnalazione



LA RESPONSABILITA'

All'art. 2476 del c. c. dopo il quinto comma è aggiunto il seguente (Art. 378 C.C.I.):

VI. Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale. L'azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti. La rinuncia all'azione da parte della società non impedisce l'esercizio dell'azione da parte dei creditori sociali. La transazione può essere impugnata dai creditori sociali soltanto con l'azione revocatoria quando ne ricorrono gli estremi.



SEGNALAZIONI DEI CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI

Art. 25-novies - **L'I.N.P.S., l'I.N.A.I.L., l'A.d.E. e l'A.d.R. segnalano all'imprenditore** e, ove esistente, **all'organo di controllo**, nella persona del presidente del collegio sindacale in caso di organo collegiale, a mezzo di posta elettronica certificata o, in mancanza, mediante raccomandata con avviso di ricevimento inviata all'indirizzo risultante dall'anagrafe tributaria, il superamento di certi valori a debito.

SEGNALAZIONI DEI CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI



- a) per **l'I.N.P.S.**, il ritardo di oltre 90 giorni nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore: 1) per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30 per cento di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000; 2) per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000;
- b) per **l'I.N.A.I.L.**, l'esistenza di un debito per premi assicurativi scaduto da oltre novanta giorni e non versato superiore all'importo di euro 5.000;
- c) per **l'A.d.E.**, l'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'I.V.A., risultante dalla LIPE superiore all'importo di euro 5.000 e, comunque, non inferiore al 10 per cento dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente; la segnalazione è in ogni caso inviata se il debito è superiore all'importo di euro 20.000;
- d) per **l'A.d.R.**, l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni, superiori, per le imprese individuali, all'importo di euro 100.000, per le società di persone, all'importo di euro 200.000 e, per le altre società, all'importo di euro 500.000.

TEST PRATICO – Decreto dirigenziale Min. Giustizia 18 sett. 2021



Il test consente una **valutazione preliminare della complessità del risanamento attraverso il rapporto tra l'entità del debito che deve essere ristrutturato e quella dei flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente al suo servizio.**

Il test è utile a **rendere evidente il grado di difficoltà che l'imprenditore dovrà affrontare** e quanto il risanamento dipenderà dalla capacità di adottare iniziative in discontinuità e dalla intensità delle stesse.

Il test **si fonda sui dati di flusso a regime** che, secondo la migliore valutazione dell'imprenditore, possono corrispondere a quelli correnti o derivare dall'esito delle iniziative industriali in corso di attuazione o che l'imprenditore intende adottare.

TEST PRATICO – Decreto dirigenziale Min. Giustizia 18 sett. 2021



ENTITA' DEL DEBITO CHE DEVE ESSERE RISTRUTTURATO PARI A:

| | | |
|---|--|--|
| + | Debito scaduto | |
| | Di cui relativo ad iscrizione a ruolo | |
| + | Debito riscadenziato o oggetto di moratorie | |
| + | Linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo | |
| + | Rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi due anni | |
| + | Investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare | |
| - | Ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinari) o rami d'azienda compatibili con il fabbisogno industriale | |
| - | Nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti | |
| - | Stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti | |
| | TOTALE (A) | |

I FLUSSI ANNUI AL SERVIZIO DEL DEBITO CHE LA GESTIONE DELL'IMPRESA E' MEDIAMENTE IN GRADO DI GENERARE A REGIME PRESCINDENDO DALLE EVENTUALI INIZIATIVE INDUSTRIALI SONO PARI A:

| | | |
|---|---|--|
| + | Stima MOL prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime | |
| - | Investimenti di mantenimento annui a regime | |
| - | Imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte | |
| | TOTALE (B) | |

Se l'impresa è prospetticamente in equilibrio economico in quanto presenta, **a decorrere almeno dal secondo anno, flussi annui di cui a [B], superiori a zero e destinati a replicarsi nel tempo**, il grado di difficoltà del risanamento è determinato dal risultato del rapporto tra il debito che deve essere ristrutturato [A] e l'ammontare annuo dei flussi al servizio del debito [B].

TEST PRATICO – Decreto dirigenziale Min. Giustizia 18 sett. 2021



Un rapporto non superiore all'unità è indice di difficoltà contenute; le difficoltà crescono al crescere del rapporto ma restano contenute fino ad un certo livello, che, in assenza di particolari specificità, può collocarsi **attorno a 2**. In tal caso, l'andamento corrente dell'impresa può essere sufficiente ad individuare il percorso di risanamento;

- quando il rapporto supera un certo livello, che, in assenza di particolari specificità, può collocarsi **attorno a 3**, il risanamento dipende dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare;

- superato un ulteriore livello, che, in assenza di particolari specificità, può **collocarsi a 5-6**, la presenza di un margine operativo lordo positivo non è sufficiente a consentire il risanamento dell'impresa e può rendersi necessaria la cessione dell'azienda;

- se, invece, l'impresa si presenta in disequilibrio economico a regime, si rendono necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla normale conduzione dell'impresa (ad esempio, interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di *business*, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese).

CHECK – LIST – Decreto dirigenziale Min. Giustizia 18 sett. 2021



IMPREDITORE CHE
DECIDE DI
INTRAPRENDERE IL
RISANAMENTO

REDAZIONE DI UN PIANO
COMPRENDERA'
VALUTAZIONI ENDOGENE
ED ESOGENE

LA CHECK LIST AIUTA A
REDIGERLO E NELLO
STESSO MOMENTO
PERMETTE DI
COMPRENDERE LA
STRUTTURA AZIENDALE

CONTENUTI DEL PIANO SECONDO LA TIPOLOGIA
DELL'IMPRESA – DELL'ATTIVITA' SVOLTA - DELLE
DIMENSIONI, DELLA COMPLESSITA' E DELLE INFORMAZIONI
DISPONIBILI

DISPONIBILITA' DI UNA
SITUAZIONE ECONOMICO
PATRIMONIALE
AGGIORNATA



GRAZIE
PER L'ATTENZIONE