



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI

Brescia – 18 febbraio 2021

Commissione Consultiva Revisione Legale
Commissione Consultiva Collegio Sindacale

L'allerta crisi e il monitoraggio dei dati finanziari: il ruolo di revisori e sindaci

La valutazione degli assetti organizzativi d'impresa

(Crediti MEF A.1.17)

Dott. Severino Gritti

La riforma del Codice della Crisi - cenni

- Il D.Lgs. 14/2019 (attuativo della legge delega 155/2017) ha introdotto il c.d. «Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza» (CCII), con l'obiettivo di rinnovare la Legge Fallimentare e di allinearci alle normative europee;
- Tra le finalità perseguite dalla Legge Delega vi era l'obiettivo di *«introdurre una **definizione dello stato di crisi**, intesa come **probabilità di futura insolvenza**, anche tenendo conto delle elaborazioni della scienza aziendalistica, mantenendo l'attuale nozione di insolvenza di cui all'articolo 5 del regio decreto 16 marzo 1942, n. 267»*
- *«dare **priorità** di trattazione, fatti salvi i casi di abuso, alle **proposte** che comportino il superamento della crisi assicurando **la continuità aziendale**,...**purche' funzionali al miglior soddisfacimento dei creditori e purche' la valutazione di convenienza sia illustrata nel piano**»;*



Diventa centrale la capacità di intercettare i fenomeni di **CRISI**, concetto innovativo rispetto alla tradizionale **INSOLVENZA**

La riforma del Codice della Crisi – Crisi e Insolvenza

- **CRISI** (art. 2 c. 1 lett. a) D.Lgs. 14/2019) → “*lo stato di difficoltà economico-finanziaria che rende probabile l’insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate*”.
- Questa disposizione individua, pertanto, una definizione **finanziaria prospettica** di crisi;
- **INSOLVENZA** (art. 5 L.F.) → stato (attuale) 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*”.
- L’insolvenza ha un connotato di irreversibilità.
- Il CCII attribuisce (innovando) rilievo alla prospettiva anticipatoria e preventiva dell’insolvenza, creando strumenti per gestire la crisi (prima che degradi in insolvenza, appunto).
- Necessità di modificare non solo le norme di gestione della «patologia» ma **anche le norme «ordinarie»** della vita d’impresa (Codice Civile).

La riforma del Codice della Crisi – Entrata in vigore differenziata

- Il legislatore aveva previsto un'entrata in vigore «modulare» del CCII
- Le modifiche alle norme «ordinarie» (essenzialmente modifiche del Codice Civile) sono entrate in vigore immediatamente (16/03/2019), perché funzionali a «costruire» il processo di rilevazione tempestiva della crisi all'interno delle strutture aziendali → obbligo di aggiornamento degli assetti organizzativi, allargamento dell'ambito soggettivo per la nomina dell'organo di controllo/revisione, altro;
- Le modifiche attinenti la revisione delle procedure di gestione della crisi e dell'insolvenza (dall'allerta in avanti) entravano in vigore il 15/08/2020, anche perché richiedenti implementazioni organizzative (OCRI, p.e.);
- Il D.L. 23/2020 (decreto liquidità) ha differito l'entrata in vigore del blocco principale del CCII, spostandolo dal 15/08/2020 al 01/09/2021;
- La legge di conversione del D.L. 34/2020 (decreto rilancio) ha prorogato il termine per l'obbligo di prima nomina degli organi di controllo/revisione in base ai nuovi (ridotti) limiti dell'art. 2477 C.C.

La riforma del Codice della Crisi – Modifica dell'art. 2086 C.C.

- Nell'ambito delle norme già entrate in vigore assume un'importanza centrale l'art. 375, 2 c., che, oltre a mutare la rubrica dell'art. 2086 c.c. (ora è «Gestione dell'impresa» e non più «Direzione e gerarchia dell'impresa»), lo ha integrato con un secondo comma, ai sensi del quale *«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**».***
- Con questa modifica dell'art. 2086 c.c. la nozione di **assetti adeguati** diventa **paradigma comune** a tutte le imprese, incluse quelle non commerciali e quelle non formalmente imprenditoriali (p.e. associazioni, fondazioni e consorzi dediti in concreto all'esercizio d'impresa).

La riforma del Codice della Crisi – Modifica dell’art. 2086 C.C.

- La nuova rubrica dell’art. 2086 (“Gestione dell’impresa”) individua nella predisposizione di assetti adeguati il cuore della funzione gestoria, la cui paternità (e responsabilità) va riferita a chi di tale funzione sia investito.
- Si tratta quindi di una clausola generale che impone un dovere di corretta gestione rispetto ai modelli di organizzazione collettiva dell’attività e che riveste quindi un valore di novità sistematica di centrale rilevanza.
- La norma cardine dell’art. 2086 C.C. viene richiamata esplicitamente anche nei riformati articoli: 2257, 2380-bis, 2409-novies, 2475.
- Lo stesso concetto viene quindi «precisato» in funzione delle tipologie e modalità di organizzazione dell’impresa (società semplice e quindi società di persone, S.p.A., S.r.l.) ma resta fermo il carattere di paradigma generale.



**L’imprenditore (= gli amministratori)
DEVE (parametro di diligenza) istituire
assetti organizzativi ADEGUATI**

Gli assetti organizzativi e la loro adeguatezza: premesse

- Diventa quindi fondamentale comprendere natura e caratteristiche del concetto di «**assetti organizzativi, amministrativi e contabili**»
- Occorre chiarire la portata del profilo di «**adeguatezza**».
- Rispetto all'adeguatezza degli assetti organizzativi vanno bene compresi i diversi ruoli (declinazione dei verbi) degli organi sociali:
 - Gli **Amministratori delegati** curano l'adeguatezza degli assetti organizzativi (che devono essere adeguati)
 - Il **C.d.A.** valuta gli assetti (art. 2381 c. 5 C.C.)
 - Il **Collegio Sindacale** vigila sull'adeguatezza (art. 2403 C.C.)
 - Il **Revisore** acquisisce conoscenza degli assetti organizzativi e di controllo, al fine di pianificare le risposte di revisione ai rischi individuati (ISA 300 e segg.)
 - Ruoli di internal audit, comitati di controllo del rischio, ecc.

Triplice profilo: 1) assetti organizzativi

- **Assetti organizzativi**: aspetti tecnico-strutturali dell'organizzazione dell'impresa; configurazione di funzioni e competenze (funzionigramma), poteri e responsabilità (organigramma). Il profilo organizzativo attiene al “momento” funzionale, riferendosi alle procedure circa l'esercizio delle prerogative poste in capo ai vari soggetti. Le (novellate) Norme di comportamento del collegio sindacale (Norma 3.5) definiscono l'assetto organizzativo come “i) *il sistema di funzionigramma e organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità, ii) il complesso procedurale di controllo*».

Triplice profilo: 2) assetti amministrativi, 3) assetti contabili

- Norma Comportamento 3.7, definisce il **sistema amministrativo-contabile** come *«l'insieme delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa»*.
- **Assetti amministrativi**: fanno riferimento alla dimensione dinamico-funzionale dell'organizzazione, quindi l'insieme delle procedure e dei processi atte ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento dell'attività aziendale e delle sue singole fasi.
- **Assetti contabili**: *«quella parte degli assetti amministrativi volti a una corretta traduzione contabile dei fatti di gestione, sia ai fini di programmazione sia ai fini di consuntivazione»*

Fonte Assonime Circ. 19/2019 e Il Caso 2/2021.

Il sistema di controllo interno

- Nell'ambito degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili rientra anche il c.d. sistema di controllo interno, che la Norma 3.6 definisce come *«l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative adottate dall'impresa allo scopo di raggiungere, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, i seguenti obiettivi:*
 - *obiettivi strategici, volti ad assicurare la conformità delle scelte del management alle direttive ricevute e all'oggetto che la società si propone di conseguire, nonché a garantire la salvaguardia del patrimonio aziendale e a tutelare gli interessi degli stakeholders;*
 - *obiettivi operativi, volti a garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività operative aziendali;*
 - *obiettivi di reporting, volti a garantire l'attendibilità e l'affidabilità dei dati;*
 - *obiettivi di conformità, volti a assicurare la conformità delle attività aziendali, alle leggi e ai regolamenti in vigore.*

Gli assetti organizzativi: la dottrina aziendalistica

- L'implementazione di un assetto organizzativo implica la definizione di una struttura in relazione agli obiettivi, all'ambiente esterno, alle risorse disponibili;
- La legge naturalmente non fornisce disciplina concreta, ma solo obiettivi e profili di responsabilità;
- Nell'attuazione operativa occorre fare riferimento ai modelli elaborati dalla dottrina aziendalistica.

1) Modello tradizionale: criteri di raggruppamento (di mansioni, unità elementari ed unità di livello superiore) su base

- i) numerica,
- ii) temporale,
- iii) funzionale,
- iv) geografico,
- v) di prodotto,
- vi) per cliente/mercato,
- vii) per tecnologia/processo...

Gli assetti organizzativi: la dottrina aziendalistica

2) **Modello Ansoff-Braundenburg**: individua 4 tipologie di efficienza organizzativa:

i) efficienza in condizioni di stabilità, privilegia la minimizzazione dei costi/economie di scala → **strutture funzionali**

ii) elasticità operativa, capacità di effettuare mutamenti rapidi nei volumi di produzione a fronte di variazioni della domanda, della concorrenza, ecc. → **strutture divisionali**, cioè organizzate per prodotti/mercati e non quindi per l'attività svolta

iii) elasticità strategica, capacità di reagire ai mutamenti nelle caratteristiche del processo produttivo (obsolescenza, tecnologia, ecc.) → **strutture elastiche**, suddivisione delle attività tra sviluppo e realizzazione dei progetti, con mix di prodotti che cambiano frequentemente

iv) elasticità strutturale, capacità di effettuare cambiamenti strutturali quando le precedenti elasticità non sono sufficienti → **strutture innovative**, che separano i prodotti maturi da quelli innovativi.

Il profilo di adeguatezza dell'assetto organizzativo

- Il nuovo 2086 c.c. prescrive che gli assetti siano adeguati “*alla **natura e alle dimensioni dell'impresa***”, cioè alle caratteristiche dell'attività concretamente svolta, anche dal punto di vista dimensionale (volume d'affari, numero di dipendenti, ecc.).
- La Norma 3.5 definisce un **assetto organizzativo** come adeguato quando «*presenta una struttura compatibile alle **dimensioni** della società, nonché **alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale**, nonché **alla rilevazione tempestiva** degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale e possa quindi consentire agli amministratori preposti una sollecita adozione delle misure più idonee alla sua rilevazione e alla sua composizione*».

Il profilo di adeguatezza: il sistema di controllo interno

- Il concetto di adeguatezza non viene naturalmente definito dalla legge. La complessità e variabilità delle organizzazioni aziendali e la rapidità di mutamento sarebbero infatti incompatibili con una imposizione deterministica.
- La Norma 3.6 definisce un **assetto organizzativo** come adeguato quando *«presenta una struttura compatibile alle dimensioni della società, nonché alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, nonché alla rilevazione tempestiva degli indizi di crisi e di perdita della continuità aziendale e possa quindi consentire agli amministratori preposti una sollecita adozione delle misure più idonee alla sua rilevazione e alla sua composizione»*.

Il profilo di adeguatezza: assetto amministrativo-contabile

- La Norma 3.7 definisce un **assetto amministrativo-contabile** come adeguato quando *«permette: la completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione; la produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale; la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio.*
- Quindi il controllo sull'adeguatezza dell'assetto amministrativo e contabile attiene:
 - alla capacità del sistema (sovente basato, specie nelle realtà di maggiori dimensioni, su procedure automatizzate) di evitare, e comunque di individuare tempestivamente, errori o irregolarità,
 - all'idoneità di rilevare compiutamente e correttamente i fatti di gestione nella contabilità e nel bilancio.

Il profilo di adeguatezza: insindacabilità e BJR

- La Legge Delega mostrava una particolare attenzione verso l'adeguatezza della componente amministrativa e contabile, ponendo l'accento sull'adeguatezza rispetto alla tempestiva rilevazione della crisi e all'adozione dei provvedimenti correttivi.
- E' stata più la legge attuativa ad allargare l'ambito all'organizzazione.
- Strutturare gli assetti organizzativi è una scelta gestoria, quindi insindacabile, fatto salvo il rispetto di ordinari criteri di razionalità.
- Assonime Caso 7/2020 (commentando ordinanza Trib. Roma) analizza l'applicabilità della *Business Judgement Rule*, cioè la regola anglosassone per la quale agli amministratori non è richiesto di gestire la società senza commettere errori, mentre la loro responsabilità si configura nella violazione colposa dei loro obblighi. Il merito delle scelte gestorie è assistito dall'insindacabilità salvo manifesta irrazionalità.
- Anche la Cassazione ha più volte commentato il tema dell'insindacabilità.

Il profilo di adeguatezza: applicabilità della BJR

- Per la Cassazione la BJR comporta che le scelte gestionali degli amministratori «sono in sé insindacabili, salvo che vi sia stata omissione di quelle cautele, verifiche ed informazioni preventive, normalmente richieste per una scelta di quel tipo...in quelle circostanze e con quelle modalità».
- L'insindacabilità trova quindi due limiti: 1) la scelta deve essere stata **legittimamente compiuta**, 2) **non** deve essere **irrazionale** → quindi l'attenzione è posta sul «**come**» vengono adottate le scelte e non sul merito.
- L'ordinanza del Trib. Roma si sofferma sul tema (al momento trascurato dalla giurisprudenza) della riconducibilità delle scelte in materia di assetti organizzativi alla «tutela» della BJR.
- Parte della dottrina riteneva che l'adeguatezza degli assetti costituisce obbligo a contenuto specifico, misurabile in base ai principi della scienza aziendalistica → non ci sarebbe spazio per discrezionalità (quindi no BJR)
- Dottrina più recente (e il Trib. Roma) ritiene che l'istituzione dell'assetto organizzativo sia un obbligo non predeterminato nel suo contenuto → si BJR
- La scelta deve essere razionale, non imprudente, preceduta dalle verifiche richieste dalla diligenza dell'incarico.

Il profilo di adeguatezza: elementi minimi

- Le componenti fondamentali per la costruzione degli assetti vengono individuati in:
 - ❑ Organigramma aziendale, che permetta di rappresentare i ruoli e le funzioni dei soggetti coinvolti
 - ❑ Compiti e responsabilità, per individuare le aree di competenza
 - ❑ Deleghe e Poteri, nonché i conseguenti flussi informativi
- A questi si aggiunge, anche per effetto di diverse leggi speciali emanate in anni recenti, un sistema di *risk management*, cioè la funzione aziendale che deve identificare, gestire e sottoporre a controllo economico i rischi dell'azienda;
- Il **rischio aziendale** è in sostanza l'insieme dei possibili effetti positivi (opportunità) e negativi (minacce) di un evento inaspettato sulla situazione economica, finanziaria e patrimoniale dell'impresa.
- L'assetto amministrativo deve consentire la **formulazione preventiva e consuntiva dei dati aziendali** nelle varie configurazioni (piano industriale, budgeting, reporting, contabilità industriale) e il monitoraggio degli scostamenti.

Best practices: il CoSO Report

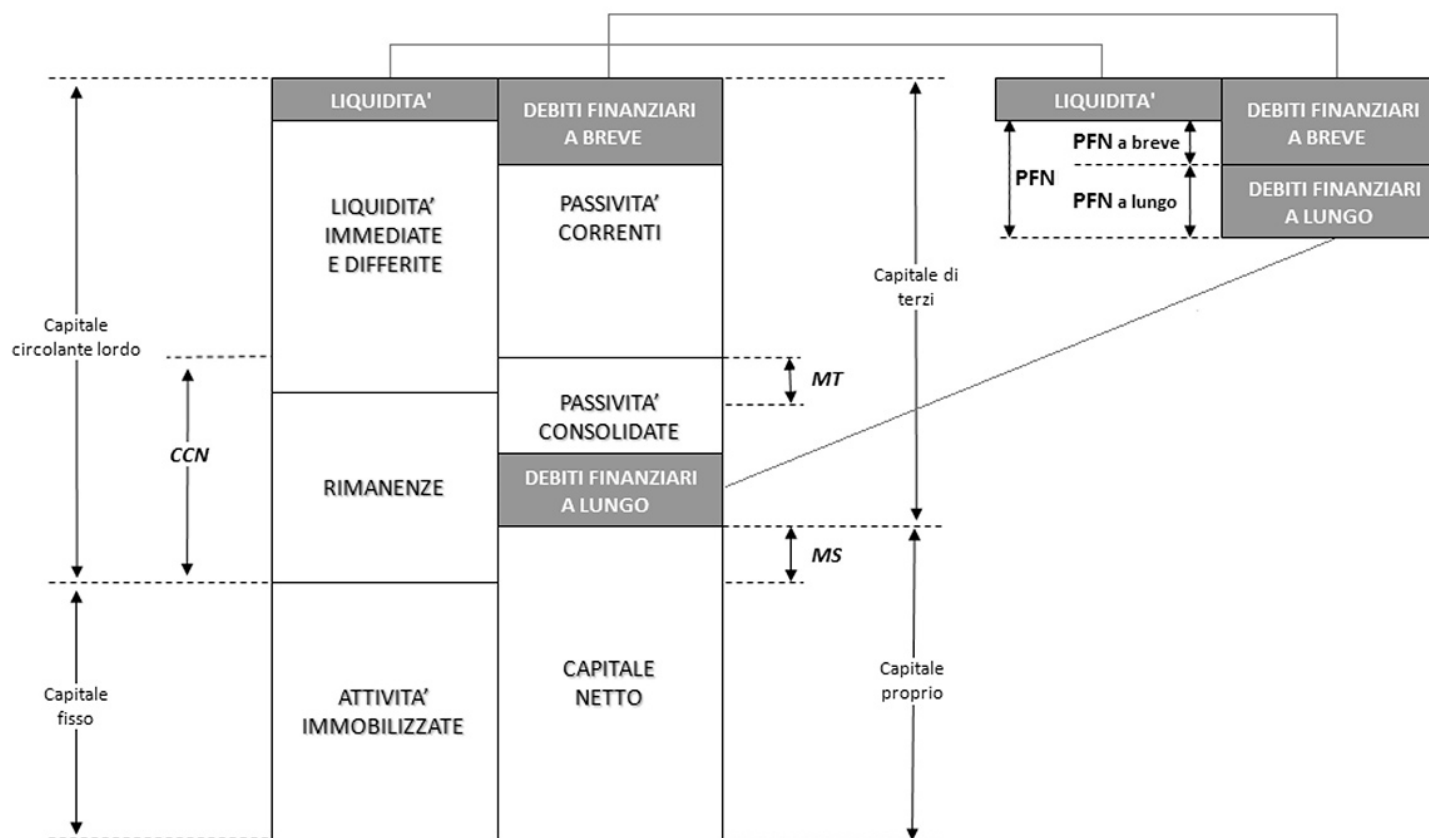
- A livello internazionale il riferimento più autorevole è il *Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (CoSO)*, che nel 1992 ha elaborato il *CoSO Report 1* e nel 2004 il *CoSO Report 2*;
- Entrambe offrono un modello di ERM (*Enterprise Risk Management*), definito come «*un processo continuo, posto in essere dalla direzione per la formulazione di missione, strategie e obiettivi, utilizzato da tutti i componenti dell'organizzazione, progettato per individuare eventi potenziali di rilievo (interni ed esterni) per gestire il rischio entro limiti accettabili e per fornire una ragionevole sicurezza sul conseguimento degli obiettivi*».
- Il Sistema di Controllo Interno viene qui definito come l'insieme di:
 - Ambiente di controllo
 - Risk Assessment
 - Attività di controllo
 - Flussi informativi
 - Monitoring

Gli strumenti dell'analisi prospettica

- Il CCII pone particolare attenzione all'adeguatezza dell'assetto amministrativo contabile.
- Deve consentire la rilevazione tempestiva della crisi, quindi deve avere una visione **forward looking**, abbandonando (o riducendo) la visione *ex post* tradizionale, e concentrando l'attenzione sulla **dinamica finanziaria**.
- Deve comprendere strumenti di controllo in ottica preventiva: *budgeting*, reporting/analisi degli scostamenti, piano industriale, *what-if analysis*.
- Assetti contabili adeguati devono consentire il c.d. *early warning* (Quaderno n. 71 dell'Ordine Dottori Commercialisti di Milano) che di fatto è stato recepito normativamente con il meccanismo di indici e indicatori.
- **L'aggiornamento tempestivo della contabilità** è il primo requisito di un sistema adeguato. Senza dati consuntivi corretti, rapidi e diffusi, anche le analisi prospettiche (budget, calcolo DSCR, indicatori CNDCEC) diventano potenzialmente deboli.
- Rilevanza della Posizione Finanziaria Netta.

La PFN

- La **posizione finanziaria netta** corrisponde alla **differenza tra i crediti di un'impresa e i suoi debiti finanziari**.



II DSCR

- Il DSCR (Debt Service Coverage Ratio) è l'indice che prevede la sostenibilità finanziaria dei debiti aziendali. Viene utilizzato da banche, revisori, imprese e commercialisti per l'individuazione preventiva di difficoltà a rimborsare un debito.
- Per calcolare il DSCR è possibile utilizzare uno dei tanti software o fogli excel, che consentano di creare dati previsionali partendo da un semplice bilancio XBRL.
- In poche parole l'indice DSCR prevede la capacità di una impresa di generare flussi di cassa sufficienti alla **copertura del debito**, inteso tale debito come **quota capitale più quota interesse**.

$$\text{DSCR} = \text{FCSD}/(\text{Debt} + \text{Of})$$

Flusso di cassa a servizio del debito/(Quota capitale annua debito + Oneri finanziari)

- Se l'indice è inferiore a 1 significa che probabilmente l'azienda non sarà in grado di rimborsare il suo debito nei tempi stabiliti. Nella pratica il valore di «allarme» è però 1.2.

II DSCR

- Il CNDCEC propone due modalità di calcolo del DSCR: in entrambi bisogna calcolare la capacità dell'impresa di produrre un budget di tesoreria affidabile di almeno 6 mesi.
- **Approccio 1:**
 - * al numeratore: le risorse disponibili, le liquidità iniziali più tutte le entrate finanziarie dei prossimi 6 mesi, meno tutte le uscite finanziarie dei 6 mesi (escluse le uscite relative al rimborso dei debiti finanziari posti al denominatore del rapporto).
 - * al denominatore: tutte le uscite previste per il rimborso delle quote capitale dei debiti finanziari (incluse le quote capitale dei leasing finanziari). Fra le uscite, occorre tener conto anche della gestione degli investimenti; fra le entrate finanziarie si tiene conto delle linee di credito accordate e non utilizzate, ma disponibili nei 6 mesi.

II DSCR

➤ Il CNDCEC propone due modalità di calcolo del DSCR: in entrambi bisogna calcolare la capacità dell'impresa di produrre un budget di tesoreria affidabile di almeno 6 mesi.

➤ **Approccio 2:**

al numeratore: i flussi di cassa al servizio dei debiti, ossia:

- i flussi di cassa derivanti dalla gestione operativa più quelli del ciclo degli investimenti (come definiti nell'OIC 10)
- le liquidità iniziali
- le linee di credito accordate e non utilizzate, ma disponibili nei 6 mesi

al denominatore: il debito “non operativo” da rimborsare nei 6 mesi composto da:

- pagamento di capitale e interessi su debiti finanziari
- debiti tributari e contributivi (inclusivi di sanzioni e interessi) non correnti, ossia per i quali non sono rispettate le scadenze di legge
- debiti commerciali e diversi scaduti oltre i limiti fisiologici

Quindi: Cosa devono garantire adeguati assetti?

- La **stima** in continuo del prevedibile andamento aziendale, superando la tradizionale logica di analisi dei dati consuntivi;
- La valutazione della sostenibilità prospettica del debito (DSCR)
- La valutazione in continuo dell'equilibrio economico-finanziario, quindi considerare i **flussi finanziari** e non più solo dinamiche economico-patrimoniali
- La valutazione in continuo della continuità aziendale nell'esercizio
- Il monitoraggio costante della situazione debitoria (con particolare attenzione alla segnalazione dei ritardi nei pagamenti «reiterati e significativi»)

Quindi: i flussi informativi di un assetto adeguato

- Affidabile informativa sull'andamento aziendale (secondo la prospettiva *forward looking*).
- Assessment dell'equilibrio finanziario
- Analisi di sostenibilità del debito per almeno 6 mesi
- Presenza di *trigger events* di cui all'ISA 570, cioè gli eventi segnalatori di rischio di continuità aziendale
- Cruscotto di valutazione continua del rispetto degli indicatori CNDCEC
- Misurazione dei ritardi di pagamento dei fornitori, dipendenti e creditori qualificati
- Monitoraggio del mantenimento del PN a un livello non negativo.
- Ruolo chiave del sistema informatico

Responsabilità degli amministratori

- Le procedure di allerta non sono ancora entrate in vigore
- L'obbligo di disporre di assetti adeguati (anche alla prevenzione della crisi) è già in vigore



- Mancata adozione di assetti adeguati = grave irregolarità (*Trib. Milano provv. 18/10/2019 n. 2769*, commentato da *Assonime - Il Caso 2/2021*)



- Denuncia art. 2409 C.C.
- Il Tribunale revocava l'amministratore per non avere ottemperato all'art. 2086 C.C.: il sistema non aveva inquadrato la condizione di crisi e comunque gli strumenti per il superamento erano inadeguati (generiche ipotesi di ingresso di un fondo, in assenza di un concreto piano di ristrutturazione, ecc.).
- Nelle more dell'entrata in vigore del D.Lgs. 14/2019 stiamo assistendo a una sua applicazione in via giurisprudenziale?

Vigilanza dei Sindaci sui fatti censurabili

- La Norma 6.2 impone ai Sindaci la vigilanza sui «fatti censurabili»
- Tra i fatti censurabili viene compresa la «*inadeguatezza dell'assetto organizzativo, dell'assetto amministrativo-contabile, anche rispetto alla capacità di rilevare tempestivamente indizi di crisi o segnali e circostanze in cui la continuità sia messa in pericolo*»
- I Sindaci devono darne notizia agli amministratori
- In caso di inerzia i Sindaci devono attivare l'assemblea chiedendone convocazione
- Se di particolare gravità i Sindaci procedono direttamente a convocarla
- Se sussistono gli estremi → art. 2409 C.C.
- La misura della reazione deve essere commisurata alla gravità e alla rilevanza dei fatti censurati (Commento alla Norma 6.2)

Schede di lavoro dei Sindaci

- Approccio metodologico alla revisione legale affidata al Collegio Sindacale nelle imprese di minori dimensioni.
- Questionario sul sistema di controllo interno – Carta GEN 3.1.2
- Questionario sul sistema informatico – Carta GEN 3.1.3
- Quaderno n. 71 Ordine Milano – Early Warning schede operative (file excel)

Early Warning – Scheda di rilevazione delle anomalie

- Approccio metodologico alla revisione legale affidata al Collegio Sindacale nelle imprese di minori dimensioni.

Schede di lavoro dei Sindaci

- Approccio metodologico alla revisione legale affidata al Collegio Sindacale nelle imprese di minori dimensioni.
- Questionario sul sistema di controllo interno – Carta GEN 3.1.2
- Questionario sul sistema informatico – Carta GEN 3.1.3
- Quaderno n. 71 Ordine Milano – Early Warning schede operative (file excel)

Early Warning - Scheda di rilevazione anomalie

1. Anomalie nei rapporti verso controparti commerciali

- 1.1 ricevute ed altri avvisi di pagamento non onorate alla scadenza;
- 1.2 ritardi nei pagamenti concordati superiori a 90 giorni;
- 1.3 pagamenti parziali rispetto al prezzo concordato;
- 1.4 richieste di riscadenzamento nei pagamenti concordati;
- 1.5 compensazioni, abbuoni derivanti da resi, controversie derivanti dalla quantità del prodotto o da ritardi nei termini di consegna anomali rispetto la media del settore;
- 1.6 sconti o promozioni di ogni tipo in misura superiore al 50% del prezzo di listino o comunemente praticato, in ogni caso considerati anomali in rapporto alle comuni condizioni d'uso di piazza;
- 1.7 sensibile aumento della dilazione di pagamento concessa ai clienti;
- 1.8 sensibile diminuzione della dilazione di pagamenti ottenuta dai fornitori;
- 1.9 esistenza di procedure concorsuali a carico di clienti chiave;
- 1.10 esistenza di procedure concorsuali a carico di fornitori chiave

Early Warning - Scheda di rilevazione anomalie

2. **Anomalie nei rapporti con banche ed altri soggetti finanziari**

- 2.1 significativo e concordante deterioramento dei *rating* interni assegnati dalle banche (*downgrade*);
- 2.2 sconfini rilevanti e ripetuti in Centrale dei Rischi (ultime 12 segnalazioni);
- 2.3 anomalo aumento delle richieste di garanzie su beni aziendali o di soggetti terzi;
- 2.4 anomalo aumento delle segnalazioni in Centrale dei Rischi di insoluti su anticipo crediti;
- 2.5 anomale richieste di fido oltre gli ordinari fabbisogni di cassa attesi;
- 2.6 anomala crescita dei fidi utilizzati e temporanee esigenze di tesoreria;
- 2.7 rientri nelle linee di credito per cassa o per firma non concordate con la banca;

Early Warning - Scheda di rilevazione anomalie

- 2.8 richiesta di finanziamenti straordinari aventi per scopo consolidamento di debiti a breve termine e riscadenzamenti di prestiti persistenti non correlate a manovre finanziarie di ottimizzazione della struttura finanziaria ovvero, anche riduzioni di linee di fido non utilizzata, se non nell'ambito di una rimodulazione complessiva della struttura degli affidamenti; ■
- 2.9 mancato pagamento di rimborsi di prestiti obbligazionari o di altri impegni in linea interessi o capitale ovvero riscadenzamenti e dilazioni su prestiti obbligazionari in essere; ■
- 2.10 progressivo peggioramento delle condizioni negoziali praticate sulle linee di credito, sintomatico; ■
- 2.11 progressivo peggioramento del *rating* bancario assegnato alla capogruppo o ad altre società del gruppo economico di appartenenza il cui peso specifico nell'area di consolidamento sia ritenuto rilevante; ■
- 2.12 mancato rispetto delle condizioni negoziali correlate alla concessione di linee di fido o a sue condizioni di utilizzo (*covenant*). ■

Early Warning - Scheda di rilevazione anomalie

3. Anomalie contrattuali nei confronti di controparti negoziali

- 3.1 mancato rispetto di clausole contrattuali che comportano per la società impegni pecuniari di rilevante entità;
- 3.2 mancato rilascio di garanzie commerciali a garanzia di impegni aziendali "di fare" (*Bid Bond, Advance Payment Bond, Performance Bond, ecc.*);
- 3.3 mancato rilascio garanzie a fronte di prestazioni "di dare" (*Payment Bonds, Retention Money Bond ecc.*);
- 3.4 presenza di contenziosi rilevanti con controparti commerciali.

Early Warning - Scheda di rilevazione anomalie

4. Anomalie contabili e di bilancio

- 4.1 riduzione superiore al 50% del patrimonio netto per effetto di perdite d'esercizio; ■
- 4.2 riduzione del capitale tangibile rettificato inferiore a zero; ■
- 4.3 drastica riduzione dei valori dell'attivo per perdite durevoli di valore o delle garanzie rilasciate a terzi a fronte di impegni finanziari rilevanti; ■
- 4.4 drastica riduzione del fatturato per un ammontare superiore al 10% ovvero superiore al 30% del margine di sicurezza (ricavi di vendita – BEP); ■
- 4.5 anomalo aumento del capitale circolante operativo non compensato da un pari aumento dell'autofinanziamento operativo; ■
- 4.6 drastica riduzione del flusso di cassa operativo accompagnato da un saldo netto di gestione negativo; ■

Early Warning - Scheda di rilevazione anomalie

- 4.7 *Debt Service Coverage Ratio* ($\frac{\text{Flusso di cassa operativo}}{\text{Servizio del debito}}$) < 1,1; ■
- 4.8 autofinanziamento operativo negativo; ■
- 4.9 drastica crescita della posizione finanziaria netta associata ad un rapporto CNT/CI < 30%; ■
- 4.10 *Liabilities leverage* (Equity / Total Assets < 5-10%) e *Profit before taxes / Revenues* < 1%; ■
- 4.11 oneri finanziari netti/margine operativo lordo > 30%; ■
- 4.12 anomala crescita dei costi capitalizzati non rientranti tra le immobilizzazioni valutabili al *fair value* (marchi, brevetti, opere d'ingegno) non giustificati da una dimostrabile crescita degli investimenti materiali ed aumento nel volume d'affari; ■
- 4.13 presenza di crediti di dubbia esigibilità; ■
- 4.14 anomala valorizzazione di partecipazioni e potenziali rischi di svalutazione; ■
- 4.15 presenza di rilevanti e/o anomale partite infragruppo; ■
- 4.16 presenza di incassi/ricavi di carattere non ripetitivo che hanno significativamente contribuito ai risultati dell'esercizio; ■
- 4.17 sensibile riduzione del margine operativo lordo; ■
- 4.18 anomalo valore di oneri e debiti diversi. ■

Early Warning - Scheda di rilevazione anomalie

5. Anomalie gestionali

5.1 perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione;

5.2 perdita di mercati fondamentali, di client chiave, di contratti di distribuzione, di concessione o di fornitura importanti;

5.3 difficoltà con il personale;

5.4 scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti;

5.5 comparsa di concorrenti di grande successo;

5.6 elevati rischi ambientali non adeguatamente coperti da polizze assicurative;

5.7 elevati rischi di *compliance* (mancanza o carenza di un modello organizzativo ex D. lgs. 8 giugno 2001, n. 231).

Early Warning - Scheda di rilevazione anomalie

6. Anomalie erariali

- 6.1 mancato pagamento di imposte dirette, indirette e ritenute d'acconto per oltre un semestre;
- 6.2 mancato pagamento di contributi previdenziali e premi assicurativi obbligatori per lavoratori dipendenti per oltre un semestre;
- 6.3 rilevante richiesta di rateizzazioni di debiti erariali.

Early Warning - Scheda di rilevazione anomalie

7. Manifestazioni significative da eventi pregiudizievoli

- 7.1 iscrizioni di ipoteche giudiziarie, pegni e forme tecniche di prelazione su beni aziendale;
- 7.2 decreti ingiuntivi ricevuti ed atti di ricognitivi di avvio di azioni per il recupero dei crediti;
- 7.3 protesto di assegni e cambiali;
- 7.4 istanze di fallimento avanzate da creditori aziendali;
- 7.5 *default*/fallimento dei garanti e *default*/fallimento dei garantiti (rischio infragruppo);
- 7.6 intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività.



ORDINE
DEI DOTTORI
COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI
CONTABILI

Brescia – 18 febbraio 2021

Commissione Consultiva Revisione Legale
Commissione Consultiva Collegio Sindacale

Grazie per l'attenzione

Dott. Severino Gritti