

Commissione OCRI

***COLLEGIO SINDACALE E REVISORE A
MISURA DEL NUOVO CODICE DELLA CRISI***

*Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e
finanziari in relazione alle dimensioni dell'impresa*

Martedì, 2 dicembre 2020



BRESCIA

ORDINE
DEI DOTTORI COMMERCIALISTI
E DEGLI ESPERTI CONTABILI

Dott.ssa Maria Elisabetta Roncato

Dottore Commercialista – Revisore Legale

Assetti organizzativi dell'impresa

Art. 3 CCI

Soggetti	Dimensione	Obbligo	Operatività
Imprenditore individuale	Qualsiasi	Misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi	1 settembre 2021
Imprenditore collettivo (società)	Qualsiasi	Adottare un assetto organizzativo adeguato ai sensi dell'art. 2086 c.c. ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi	16 marzo 2019

**D.Lgs.
14/2019**

Codice della
Crisi e
dell'insolvenza



Assetti organizzativi dell'impresa

Art. 375 C.C.I.

D.Lgs.
14/2019

Codice della
Crisi e
dell'insolvenza



1. La rubrica dell'*art. 2086 del codice civile* è sostituita dalla seguente: «Gestione dell'impresa».

2. All'articolo 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*».

Assetti organizzativi societari

Art. 377 C.C.I.

Primo e secondo comma

D.Lgs.
14/2019

Codice della
Crisi e
dell'insolvenza

1. All'*art. 2257 del codice civile*, il primo comma è sostituito dal seguente: "*L'istituzione degli assetti di cui all'art. 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori.* Salvo diversa pattuizione, l'amministrazione della società spetta a ciascuno dei soci disgiuntamente dagli altri."

2. All'*art. 2380-bis, primo comma*, del codice civile, è aggiunto, in fine, il seguente periodo: "*L'istituzione degli assetti di cui all'art. 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori*".



Assetti organizzativi societari

Art. 377 C.C.I.

Terzo e quarto comma

D.Lgs.
14/2019

Codice della
Crisi e
dell'insolvenza

In vigore dal
16.03.2019



3. All'*art. 2409-novies, primo comma*, del codice civile, dopo il secondo periodo è aggiunto, in fine, il seguente: «*L'istituzione degli assetti* di cui all'*art. 2086*, secondo comma, *spetta esclusivamente al consiglio di gestione*».

4. All'*art. 2475 del codice civile*, il primo comma è sostituito dal seguente: «*L'istituzione degli assetti di cui all'art. 2086*, secondo comma, *spetta esclusivamente agli amministratori*. Salvo diversa disposizione dell'atto costitutivo, l'amministrazione della società è affidata a uno o più soci nominati con decisione dei soci presa ai sensi dell'*art. 2479*»

Responsabilità degli amministratori

Art. 378 C.C.I.

Primo comma

D.Lgs.
14/2019

Codice della
Crisi e
dell'insolvenza

In vigore dal
16.03.2019



1. All'*art. 2476 del c.c.*, dopo il quinto comma è inserito il seguente: «*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 rinunzia 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*».

Responsabilità degli amministratori

Art. 378 C.C.I. - Secondo comma

2. All'*art. 2486 del c.c.* dopo il 2° comma è aggiunto il seguente: «Quando è accertata la responsabilità degli amministratori (.....), e salva la prova di un diverso ammontare, il danno risarcibile si presume pari alla differenza tra il *patrimonio netto alla data in cui l'amministratore è cessato dalla carica o*, in caso di apertura di una procedura concorsuale, *alla data di apertura di tale procedura e il patrimonio netto determinato alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento* di cui all'*art. 2484*, *detratti i costi sostenuti e da sostenere*, secondo un criterio di normalità, *dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione*. Se è stata aperta una procedura concorsuale e mancano le scritture contabili o se a causa dell'irregolarità delle stesse o per altre ragioni i netti patrimoniali non possono essere determinati, il *danno è liquidato in misura pari alla differenza tra attivo e passivo accertati nella procedura*».

D.Lgs.
14/2019

Codice della
Crisi e
dell'insolvenza

In vigore dal
16.03.2019



*La finalità
degli
adeguati
assetti
organizzativi*



Intercettare *tempestivamente i fondati indizi di crisi* per attivare:

- non oltre 6 mesi dal momento in cui si manifestano domanda di accesso ad una delle procedure ex *art. 37 CCI*;
- non oltre tre mesi dal momento in cui si manifestano se si intende ricorrere ad una procedura di composizione assistita della crisi di fronte all'OCRI ricorrendone i presupposti soggettivi ex *art. 24, c. 1 CCI*.

I riferimenti normativi che impongono la funzionalità dell'assetto organizzativo



1. La stima del *prevedibile andamento aziendale*, art. 14, c. 1, CCI.
2. La valutazione della *sostenibilità del debito in via prospettica*, art. 2, lett. a e art. 13, c. 1, CCI.
3. La *valutazione dell'equilibrio economico finanziario*, art. 14 c. 1, CCI.
4. La *valutazione della continuità aziendale nell'esercizio in corso e con un orizzonte temporale minimo di 6 mesi*, art. 13, c. 1, CCI.
5. Il *monitoraggio della situazione debitoria* per escludere ritardi nei pagamenti reiterati e significativi, art. 13, c. 1, CCI.

I flussi informativi necessari per valutare lo «stato di salute dell'impresa»



1. L'informativa sull'andamento aziendale, basata sul principio del *forward looking*, art. 2 CCI.
2. La valutazione dell'*equilibrio finanziario*.
3. La *sostenibilità del debito*, almeno nei 6 mesi successivi.
4. La presenza di *trigger event* in relazione alla continuità aziendale, ISA 570.
5. La valutazione del grado di rispetto degli *indici della crisi* individuati dal *CNDCEC* o dall'impresa ex art. 13, c. 3, CCI.
6. La *misurazione dei ritardi di pagamento* dei fornitori, dipendenti e creditori pubblici qualificati, art. 24 e art. 15 CCI.
7. La constatazione del *mantenimento di un patrimonio netto* a fronteggiare i rischi d'impresa.

*Come si
traducono
gli adeguati
assetti*

Individuare i presidi dell'assetto organizzativo che assicurino *flussi informativi, affidabili, consistenti ed appropriati* da valutarsi periodicamente da parte dell'organo amministrativo nell'espletamento dei propri compiti previsti dall'*art.2381 c.c.* sulla quale l'organo di controllo deve vigilare. Essa si fonda su:

- Corretta struttura e collocamento delle funzioni aziendali con individuazione chiara dei ruoli e responsabilità nel rispetto del principio di separazione del ruolo esecutivo e di controllo.
- Definizione di procedure e regole interne atte a raccogliere le info. disponibili individuandone il loro impiego ed assicurandone la loro affidabilità.
- Adozione dei necessari strumenti informatici, presupposto necessario del requisito del *data quality*.



*L'andamento
aziendale e il
prevedibile
sviluppo*

- ***Piano d'impresa*** → implicito riferimento nel CCI quando introduce il dove dell'imprenditore di istituire assetti organizzativi adeguati alla rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale.
- ***Budget*** → di maggior grado di dettaglio rispetto al piano avendo un orizzonte temporale di un esercizio.
- ***Piano di tesoreria*** → articolato settimanalmente per le prime 14 settimane, poi per mesi e con un orizzonte temporale di 3-6-12 mesi.
- ***Capital Plan*** → obiettivi di adeguatezza patrimoniale di m/l termine; definisce la composizione delle risorse patrimoniali per la copertura dei rischi relativi all'operatività prevista dalle strategie designate.
- ***Funding Plan*** → livello e composizione delle risorse necessarie per la copertura dei fabbisogni derivanti dalla operatività prevista dall'indirizzo strategico.
- ***Contingency Funding Plan*** → interventi da adottare in caso di situazioni di stress.



Assetto organizzativo

- Formalizzare poteri, deleghe, informazioni.
- Sistema IT adeguato.
- Sistema dei monitoraggio dei rischi.
- Condivisione dei flussi informativi.

Assetto amministrativo

- Situazioni contabili infrannuali.
- Monitoraggio del rischio di credito.
- Produzione di informazioni valide.

Assetto contabile

- Sistema di controllo di gestione.
- *Business planning e budgeting.*
- Sistema di tesoreria aziendale.
- *Risk Management.*

Adeguato assetto organizzativo



Assetto Organizzativo

- Per *adeguato assetto organizzativo* può intendersi una struttura organizzativa compatibile alle dimensioni e alla complessità della società, alla natura e alle modalità di perseguimento dell'oggetto sociale, nonché alle altre caratteristiche della società.
- È quindi necessario porre in essere una serie di *direttive* e *procedure* che garantiscano una *definizione chiara e precisa dei ruoli e delle responsabilità interne* all'azienda al fine di garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità.



*Segue:
Assetto
Organizzativo*

Un *assetto organizzativo* si definisce *adeguato* quando presenta le seguenti caratteristiche:

1. È basato sulla separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni → *organigramma aziendale*.
2. Si riscontra una chiara definizione delle deleghe e dei poteri di ciascuna funzione;
3. È capace di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali.

Nel predisporre gli adeguati assetti organizzativi, *l'organo amministrativo deve definire*:

- i processi aziendali;
- le procedure da seguire per svolgere determinate attività;
- la sequenza delle attività e delle decisioni;
- l'esistenza di direttive e procedure che autorizzino il compimento delle operazioni;
- i compiti aziendali e le responsabilità oggetto di controllo.



*Segue:
Assetto
Organizzativo*

1. Deve essere formalizzato con la definizione dei poteri, deleghe, flussi informativi e procedure operative → *organigramma aziendale.*
2. Adeguato *sistema IT* sia riguardo all'hardware che al software che alla rete di connessioni tra i server aziendali e vari client;
3. Sistema di *controllo interno* per identificare, monitorare e gestire i rischi.
4. Definizione dei *processi di condivisione dei flussi informativi* tra amministratori e organi di controllo.



Assetto amm.vo

L'assetto amministrativo e contabile si ritiene adeguato se 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 la produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio d'esercizio.



*Segue:
Assetto
amm.vo*

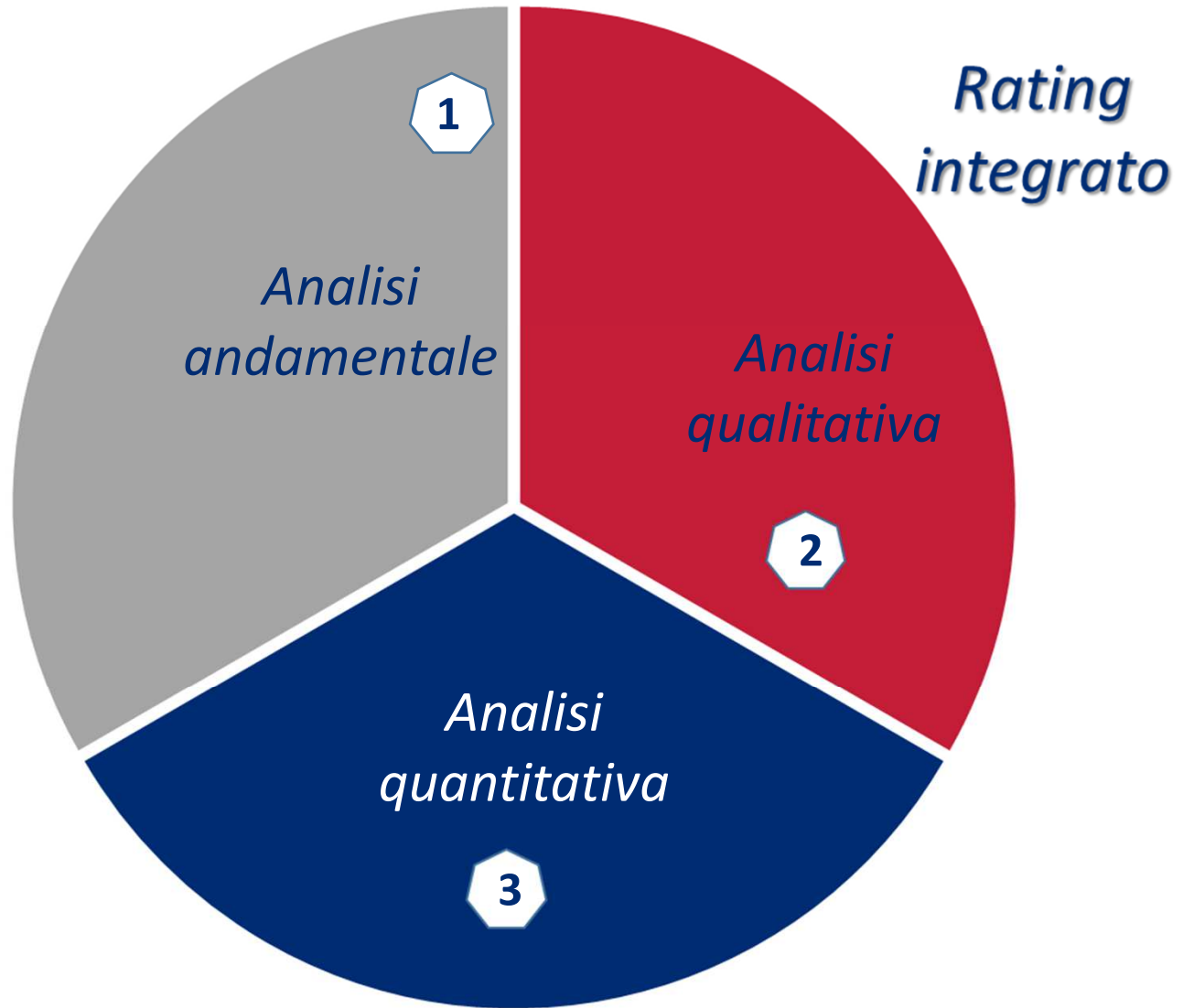
- 1. Redazione di situazioni infra annuali attendibili ed assestate con periodicità almeno trimestrale.*
- 2. Monitoraggio del rischio di credito dell'azienda, dei debiti segnalati in Centrale Rischi e del rating.*
- 3. Produzioni di informazioni atte a supportare l'assunzione delle decisioni gestionali, per la salvaguardia del patrimonio aziendale e la redazione del bilancio d'esercizio.*



Segue:

Assetto
amm.vo

*Monitoraggio
del rischio di
credito
dell'azienda*



Assetto contabile

Implementazione di un adeguato ed efficiente sistema di pianificazione e controllo per la prevenzione dei rischi e la loro mitigazione/eliminazione.

Nel CCI sono considerati indicatori e indici della crisi aziendale (art. 13 c.1, CCI):

- *gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della non sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi e dell'assenza di prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, nei sei mesi successivi;*
- *misurano la non sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare e l'inadeguatezza del MP rispetto ai MT;*
- *i reiterati e significativi ritardi nei pagamenti.*



Segue: Assetto contabile

- Il *sistema di pianificazione e controllo di gestione* può assumere una *configurazione più o meno ampia e complessa*, a seconda della *dimensione dell'azienda*.

- *Tempestivo monitoraggio di condizioni di crisi* → *inadeguatezza delle entrate monetarie a coprire le uscite monetarie determinate dalla gestione di un determinato arco di tempo futuro*.

1. La pianificazione riguarda il m/l periodo attraverso i piani strategici;
2. Il budget si riferisce al bt;
3. Il controllo di gestione si riferisce alla misurazione e al monitoraggio dei risultati effettivi della gestione al loro manifestarsi.

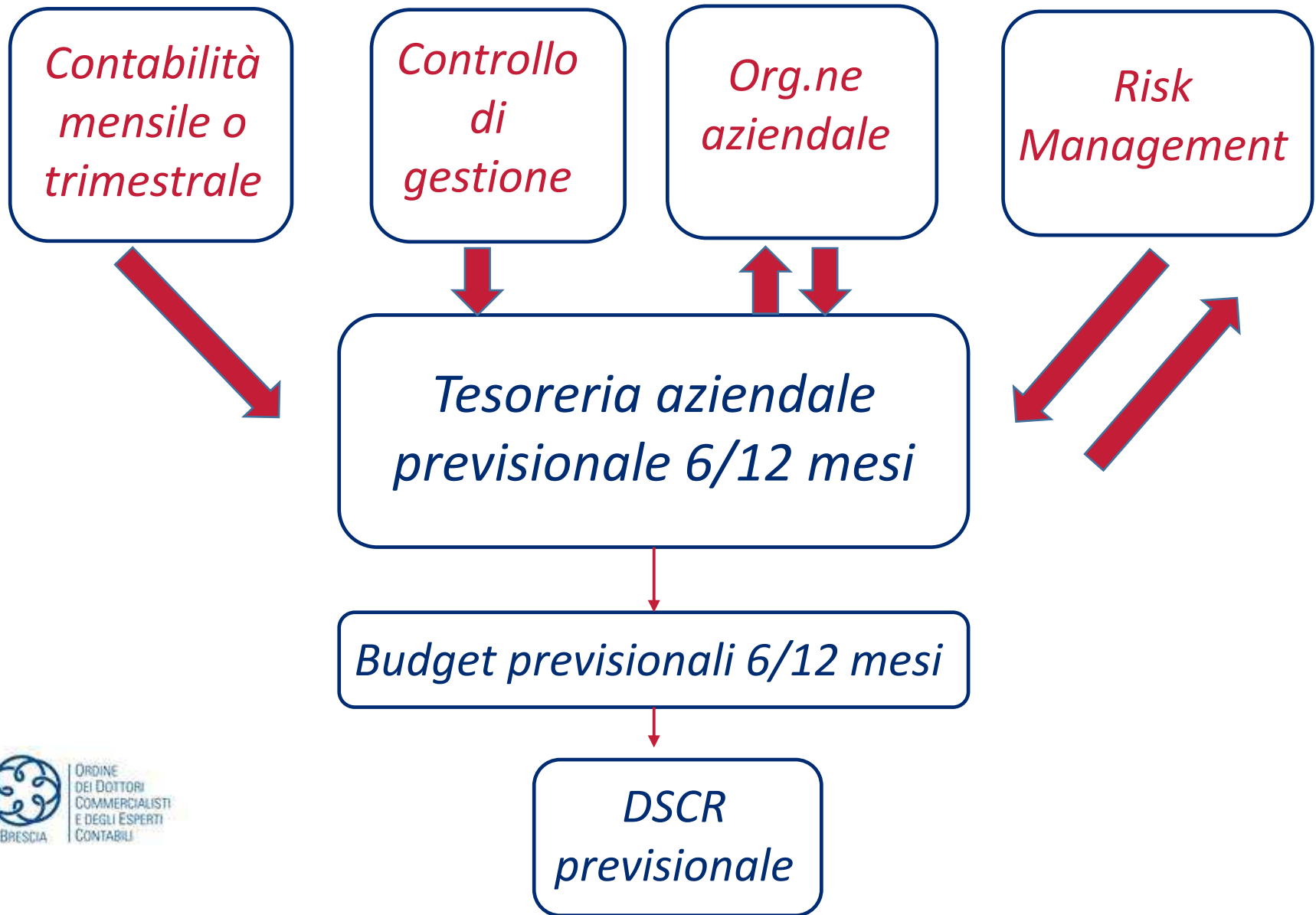


*Segue:
Assetto
contabile*

Gli strumenti imprescindibili di *Pianificazione e Controllo* sono i seguenti:

1. *Sistema di Controllo di Gestione* per il monitoraggio analitico dell'attività con analisi degli scostamenti budget-consuntivo.
2. *Business planning, pianificazione economico-finanziaria, budgeting, forecast* sia annuali che infra annuali.
3. *Sistema di gestione della tesoreria aziendale a consuntivo e previsionale* con redazione di piani di cassa.
4. *Rilevazione del DSCR a 6 mesi.*
5. *Risk management.*





RACCOLTA DATI	VERIFICA DATI	ANALISI ANDAMENTALE	ANALISI ECO FIN	ANALISI QUALITATIVA
<ul style="list-style-type: none"> - Bilanci e situazioni extra contabili - Centrale rischi - Saldi Bancari. 	<ul style="list-style-type: none"> - Review contabile - Normalizzazione dei dati - Rettifica dei dati - Impairment test 	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi centrale rischi - Banche a bt - Conti bancari - Saldi tesoreria - Eventuali eventi pregiudizievoli 	<ul style="list-style-type: none"> - Riclas. bil - Analisi per indici e flussi - Indice di Altman - Rating MCC - Eq. eco fin - Business planning - Analisi DSCR 	<ul style="list-style-type: none"> - ISA 570 - Verifica adeguata org - Analisi mkt e settore - Analisi strategie aziendali - Risk management



Valutazione finale adeguati assetti