



ORDINE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI  
E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI GENOVA

**“LA NUOVA CULTURA DELLA COMPOSIZIONE DELLA CRISI E  
DELL’INSOLVENZA PER PREVENIRE LE DIFFICOLTA’, RISANARE  
L’IMPRESA E RIPARTIRE PIU’ FORTI”**

***Genova, 30 aprile 2021***

**Modulo** La crisi d’impresa. Diagnosi e tempestiva emersione

**Titolo/argomento** *Effetti del Covid e indici di allerta: impatti sulle  
imprese e sui professionisti*

**Sede: ODCEC Genova – Viale IV Novembre 6/7**

## Gli strumenti di allerta – Art 12 co. 1

- Costituiscono strumenti di allerta gli obblighi di segnalazione posti a carico dei soggetti di cui agli articoli 14 e 15, finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore dal codice civile, alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione.
- Come è possibile garantire un efficace e tempestivo funzionamento dei sistemi di allerta basati anche su indicatori che costituiscono l'esito quantitativo di informazioni ritenute affidabili e provenienti da un efficiente sistema di controllo di gestione e di pianificazione? ➔ assetto organizzativo adeguato con buone e trasparenti regole di *governance*.

# Obblighi degli organi di controllo societari

La riforma della disciplina della crisi di impresa e dell'insolvenza prevede, *inter alia*, l'introduzione di una serie di disposizioni che hanno impatto sui doveri degli organi di controllo. In particolare, la riforma prevede che gli organi di controllo (Collegio Sindacale e Revisore Legale) 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 finanziario; e il prevedibile andamento della gestione;
- segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi.

# Assetti organizzativi dell'impresa

Il CCI interviene sull'art 2086 del Codice Civile, introducendo un nuovo comma che dispone quanto segue:

«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 dell'impresa

Esistono diverse definizioni di sistemi di corporate governance e di sistema di controllo interno e gestione dei rischi.

Per la definizione dell'adeguatezza di tali assetti, si può fare riferimento alle «Norme di Comportamento del Collegio Sindacale di società non quotate» (emanate dal Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti ed Esperti Contabili nella versione aggiornate del gennaio 2021):

- *un **assetto organizzativo** è adeguato se 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 ed alla sua composizione;*
- *un **sistema di controllo interno** risulta adeguato se permette la chiara e precisa indicazione dei principali fattori di rischio aziendale e ne consente il costante monitoraggio e la corretta gestione;*

## Assetti organizzativi dell'impresa

- *un **sistema amministrativo-contabile** risulta adeguato se permette:*
- *La completa, tempestiva e attendibile rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;*
- *La produzione di informazioni valide ed utili per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;*
- *La produzione di dati attendibili per la formazione del bilancio di esercizio.*

# Assetti organizzativi dell'impresa

Il Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e, più in generale, la dottrina individuano, quali **elementi di adeguatezza**:

- la redazione di un **organigramma** aziendale e di un **funzionigramma** che permettano di identificare con chiarezza i compiti, le funzioni e le linee di responsabilità;
- l'adozione di un **sistema di deleghe e procure** che attribuisca chiari e idonei poteri a determinati soggetti della società;
- una chiara e precisa **indicazione dei principali fattori di rischio**, tenuto conto anche delle dimensioni e della natura dell'impresa;
- la sussistenza, l'aggiornamento e la diffusione di **procedure** che assicurino l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo;
- la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei **flussi informativi** tra organi sociali, tra uffici e organi e, nell'ambito di gruppi, tra organi delle varie società che lo compongono;
- l'esistenza di **procedure** che assicurino la presenza di personale con adeguata competenza a svolgere le funzioni assegnate;
- l'adozione di un sistema di **rilevazione contabile**;
- l'adozione di un sistema di **compliance aziendale** definito in base al settore di appartenenza anche mediante l'implementazione di **Modelli di Organizzazione, Gestione e Controllo**;
- la **diffusione della documentazione** sopra elencata, al fine di fornire una adeguata informazione a tutti coloro che intrattengono rapporti con la Società.

# Assetti organizzativi dell'impresa

- La verifica dell'assetto organizzativo costituisce parte della valutazione del sistema di controllo dell'impresa ISA ...
- Si può fare riferimento ai principi di revisione che indicano le diverse fasi dell'analisi:
  - L'identificazione del sistema di controllo
  - La valutazione del suo disegno
  - La verifica dell'operatività
- Se l'identificazione consiste nella rilevazione delle attività mirate al raggiungimento di un obiettivo di controllo:
- Nella valutazione del disegno occorre rispondere a domande quali:
  - Efficacia del controllo individuato rispetto all'obiettivo
  - Attendibilità dei dati utilizzati
  - Competenza di chi svolge il controllo
  - Frequenza e tempistica del controllo

# Assetti organizzativi dell'impresa

- Non di rado le attività di controllo esistono ma non sono adeguatamente documentate e questa circostanza rappresenta un problema nel raggiungimento delle conclusioni.
- La checklist che segue offre uno spunto metodologico per addivenire ad una valutazione del sistema organizzativo che focalizza l'ampiezza delle attività di monitoraggio e la loro adeguatezza.
- Le analisi vanno adeguate alla natura e dimensioni dell'azienda.

# Assetti organizzativi dell'impresa

<b>Pianificazione finanziaria</b>	La società predisporre il piano industriale ( <b>economico - patrimoniale - finanziario</b> )?
	La società predisporre il <b>budget (economico - patrimoniale - finanziario)</b> ?
	Il processo di budget prevede l'assegnazione di obiettivi quantitativi alle diverse unità organizzative, in un arco temporale predefinito, al fine di conseguire un determinato risultato?
	La società aggiorna i dati previsionali/ di budget sulla base dei risultati consuntivi al fine della predisposizione del <b>forecast</b> ? --> Con quale frequenza e in quale periodo dell'anno è effettuata?
	Nell'ambito della pianificazione strategica, la società ha considerato anche <b>obiettivi di carattere non finanziario</b> (es. relativi ad aspetti operativi [qualità], di mercato [andamento della quota di mercato, concorrenza] ecc.)
	La società effettua <b>chiusure gestionali, economiche e patrimoniali, infrannuali</b> ? Con quale frequenza (es. mensile/trimestrale) con quale livello di dettaglio informativo (es. schemi completi, solo conto economico, solo ricavi)
	La società produce una reportistica periodica e strutturata supportata da strumenti informatici adeguati che abbia l'obiettivo di monitorare e evidenziare nel continuo l'andamento del business e in particolare <b>le variazioni tra i dati preventivati e quelli a consuntivo</b> ?
	Qual è la periodicità di analisi delle variazioni tra i dati preventivati e quelli a consuntivo?
	La società svolge delle <b>analisi di sensitività</b> in fase di pianificazione finanziaria sulla base dei rischi identificati?
	La società predisporre una pianificazione degli acquisti/pagamenti e delle vendite/incassi prospettici al fine di pianificare un <b>budget di tesoreria</b> ?
La società definisce periodicamente specifici <b>obiettivi di business</b> e ne monitora il raggiungimento/ scostamento rispetto ai dati consuntivi?	
La società ha definito un set di <b>KPI</b> specifici finalizzati al monitoraggio periodico dell'andamento del business? Quali KPI vengono utilizzati?	

# Assetti organizzativi dell'impresa

<b>Monitoraggio degli indicatori di crisi</b>	<p>La società dispone della liquidità o di strumenti finanziari, quali linee di credito, tali da consentire una adeguata copertura in caso di stress finanziario, anche importante?</p> <p>Lo scadenziario clienti è rivisto periodicamente al fine di indentificare crediti sofferenti/ attivare azioni di sollecito/ recupero? --&gt; Con quale frequenza e quale figura che se ne occupa</p> <p>Esiste una procedura strutturata di gestione e contabilizzazione degli incassi da clienti? --&gt; Se sì, indicare in nota la frequenza e la figura che se ne occupa</p> <p>La società ha in essere una procedura e dei controlli di monitoraggio periodico dello scadenziario fornitori al fine di identificare eventuali ritardi nei pagamenti?</p> <p>La Società ha in essere un processo di monitoraggio degli affidamenti bancari in essere e dei relativi utilizzi? --&gt; indicare in nota con quale frequenza viene svolta tale attività e la figura che se ne occupa</p> <p>In caso di finanziamenti (sia BT che M/LT), la società si è dotata di strumenti e procedure adeguati al monitoraggio delle linee di credito/ finanziamenti in essere al fine di garantire la corretta e tempestiva contabilizzazione degli stessi?</p> <p>La Società ha in essere procedure/ controlli dedicati al fine di monitorare le scadenze dei pagamenti verso istituti di credito (es.: rimborso finanziamenti) e/o enti pubblici (es.: Inps, Agenzia delle Entrate,...)? --&gt; se si descrivere in nota</p> <p>La società utilizza un sistema informatico gestionale di tesoreria dedicato? se si specificare in nota la tipologia di sistema</p> <p>In sede di chiusura periodica vengono calcolati e monitorati gli indici DSO (days sales outstanding) e DPO (days payment outstanding)? --&gt; Con quale frequenza?</p> <p>La società monitora la presenza di reiterati ritardi nei pagamenti verso personale, fornitori, debito IVA, INPS e AdE secondo quanto previsto dagli artt. 15 e 24 del codice della crisi? Con quale frequenza?</p> <p>I dati per il calcolo del DSCR risultano affidabili?</p> <p>La Società monitora l'indice di sostenibilità degli oneri finanziari in termini di rapporto tra gli oneri finanziari ed il fatturato? --&gt; indicare frequenza in nota</p> <p>La società monitora l'importo del patrimonio netto e ogni quanto?</p>
---	--

# Indici e indicatori di crisi – aspetti operativi per il monitoraggio e la verifica

---

Costituiscono **indicatori di crisi**:

- ✓ la **non sostenibilità dei debiti** per almeno i sei mesi successivi;
- ✓ l'**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;
- ✓ **ritardi nei pagamenti reiterati e significativi**, anche sulla base di quanto previsto nell'articolo 24.

Si può desumere che il concetto di «indicatori» sia più ampio del concetto di «indici», che fanno riferimento a confronti tra grandezze economico, patrimoniali e finanziarie.

# Indici e indicatori di crisi – aspetti operativi per il monitoraggio e la verifica

---

Il pregiudizio per la continuità aziendale può essere rappresentato non solo dagli indicatori di crisi, ma anche da altri indicatori che si dividono in tre categorie (ISA Italia n.570):

Indicatori Finanziari

Indicatori Gestionali

Altri Indicatori

# Indici e indicatori di crisi – aspetti operativi per il monitoraggio e la verifica

## Indicatori Finanziari

- situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
- prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso;
- indizi di cessazione del sostegno finanziario da parte dei finanziatori o incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti;
- bilanci storici o prospettici con cash flow negativi;
- principali indici economico-finanziari negativi;
- consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività che generano cash flow;
- difficoltà nel pagamento dei dividendi;
- cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori dalla condizione “a credito” alla condizione “pagamento alla consegna”;
- incapacità di saldare i debiti alla scadenza o altre clausole contrattuali.

# Indici e indicatori di crisi – aspetti operativi per il monitoraggio e la verifica

## Indicatori Gestionali

- intenzione della direzione di liquidare l'impresa o di cessare le attività;
- perdita di membri della direzione con responsabilità strategiche senza una loro sostituzione;
- perdita di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- difficoltà con il personale;
- scarsità nell'approvvigionamento di forniture;
- comparsa di concorrenti.

# Indici e indicatori di crisi – aspetti operativi per il monitoraggio e la verifica

## Altri indicatori

- capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità del capitale ad altre norme di legge (come i requisiti di solvibilità o liquidità per gli istituti finanziari);
- procedimenti legali o regolamentari che, in caso di soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento cui l'impresa probabilmente non è in grado di far fronte;
- modifiche di leggi o regolamenti o delle politiche governative che si presume possano influenzare negativamente l'impresa;
- eventi catastrofici contro i quali non è stata stipulata una polizza assicurativa ovvero contro i quali è stata stipulata una polizza assicurativa con massimali insufficienti.

# Indici e indicatori di crisi – aspetti operativi per il monitoraggio e la verifica

Gli indici di cui all'art 13 definiti dal CNDCEC sono i seguenti:

- i. Patrimonio netto negativo.
- ii. DCSR a 6 mesi inferiore a 1.
- iii. Qualora non sia disponibile il DSCR, superamento congiunto delle soglie definite per i seguenti cinque indici:
  - a. *indice di sostenibilità degli oneri finanziari* in termini di rapporto tra gli oneri finanziari ed il fatturato;
  - b. *indice di adeguatezza patrimoniale*, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
  - c. *indice di ritorno liquido dell'attivo*, in termini di rapporto tra *cash flow* e attivo;
  - d. *indice di liquidità*, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine;
  - e. *indice di indebitamento previdenziale e tributario*, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

La fondatezza degli indizi della crisi è il risultato della **valutazione professionale** che gli organi di controllo danno al complesso degli indicatori. Il superamento delle soglie per i vari indici fornisce ragionevoli presunzioni ma non implica automaticamente la fondatezza dell'indizio di crisi (cd «falsi positivi»), così come la possibile presenza di «falsi negativi» e la conseguente assenza di segnali dal calcolo degli indici non esenta gli organi di controllo dalle valutazioni di cui all'art 14 CCI.

# Indici e indicatori di crisi – aspetti operativi per il monitoraggio e la verifica

Criticità e punti di attenzione per il calcolo e l'analisi degli indici e dei segnali di crisi:

- ✓ Per gli indici che derivano da dati storici (PN e indici di settore) occorre fare attenzione anche alla corretta classificazione tra le varie voci di bilancio (breve vs medio/lungo termine) ed anche alla presenza di voci non ricorrenti e/o straordinarie;
- ✓ Il patrimonio negativo o sotto il limite legale può essere superato da una ricapitalizzazione. In tal caso occorre ottenere adeguata evidenza circa l'impegno irrevocabile del socio e la sua capacità finanziaria ad eseguire l'aumento;
- ✓ Periodicità di calcolo e verifica attendibilità dati gestionali infrannuali. Alcuni dati possono non essere disponibili (e.g reporting solo economici) → difficoltà a calcolare gli indici;
- ✓ Indice di sostenibilità degli oneri finanziari: in caso di copertura tasso di interesse (IRS tasso variabile vs fisso) tenere conto anche degli effetti della copertura;
- ✓ Indici ritorno liquido dell'attivo: difficoltà a determinare il cash flow infrannuale (costi e ricavi non monetari non sempre disponibili);
- ✓ Indice indebitamento previdenziale o tributario: in caso di fondi per rischi fiscali e/o previdenziali, tenere conto del possibile effetto che tali fondi si trasformino in debiti;
- ✓ DSCR: in caso di violazioni di clausole contrattuali previste per debiti finanziari a medio/lungo termine che comportino l'immediata esigibilità e richiesta di *waiver* alle banche, occorre ottenere documentazione a supporto;

# Indici e indicatori di crisi – aspetti operativi per il monitoraggio e la verifica

- ✓ DSCR: potenziali difficoltà nella stima linee di credito disponibili in caso di autoliquidanti e debiti verso fornitori con ritardi non «fisiologici»;
- ✓ DSCR: approccio semplificato (OIC 9) in base al principio di proporzionalità alle dimensioni dell'impresa → flussi di cassa = EBITDA;
- ✓ DSCR: in caso di non disponibilità o non sufficiente affidabilità dei dati previsionali, quali impatti ci possono essere sulla valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo.