

# Crisi d'Impresa: Le responsabilità di Amministratori e Sindaci

08 febbraio 2022

Antonio SANGES



# Codice della Crisi d'impresa: Riferimenti normativi



D. Lgs. 14/2019 Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza

D.L. 23/2020 convertito in Legge 40/2020

D.L. 34/2020 convertito in Legge 77/2020

D.L. 118 del 24 agosto 2021 – G.U. n. 202 del 24 agosto 2021

# Crisi d'Impresa: La Responsabilità di Amministratori e Sindaci

- La vigilanza degli adeguati assetti organizzativi e principio continuità aziendale;
- Compiti e responsabilità degli amministratori e sindaci;
- Il test di auto diagnosi: entità del debito da ristrutturare;
- Il requisito dell'organizzazione d'impresa;
- La rilevazione della situazione contabile ed andamento aziendale;
- Stima flussi di cassa;
- Case study: L'approccio prospettico alla crisi d'impresa (il ruolo del commercialista)

# Novità Codice della Crisi

Con il decreto legge 118/2021, pubblicato nella G.U. n. 202 del 24 agosto 2021, sono state adottate una serie di misure urgenti in materia di crisi di impresa e di risanamento aziendale:

-è stato differito al 16 maggio 2022 il termine di entrata in vigore del Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza, di cui al Decreto Legislativo 14/2019,

-è stata posticipata al 31 dicembre 2023 la decorrenza con riferimento alle procedure di allerta e di composizione assistita della crisi,

-stata prevista la possibilità, a partire dal 15 novembre 2021, di utilizzare una nuova procedura di composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa rivolta agli imprenditori commerciali e agricoli che si trovino in condizioni di squilibrio patrimoniale o economico finanziario e che ciò renda probabile la crisi o l'insolvenza.

## **Responsabilità dei sindaci: "Nesso di causalità e danno"**

5

- **Probabilità rilevamento gravi irregolarità societarie in tema di strutture contabili e documenti contabili**
- **15% in caso di controlli interni**
- **4% in caso di controlli esterni**

**Fonte: Associazione Certified Fraud Examiners del 11 giugno 2021**

# COMPITI DEL COLLEGIO SINDACALE COME "DEFINITI DALLA CASSAZIONE"

- L'attività del collegio sindacale, deve essere ancora più diligente, in una situazione di sospetto di irregolarità gestionali ove ricorrono segnali di pericolo, circa situazione critiche, dal punto di vista economico e finanziario.
- Vigilanza: Statuto – Rispetto dei principi corretta amministrazione – adeguatezza e funzionamento assetto organizzativo
- Funzionamento del sistema di controllo aziendale
- Funzionamento sistema contabile amministrativo
- Vigilanza in ordine al Bilancio d'esercizio e Relazione sulla gestione
- Vigilanza sugli Indici/Alert Crisi d'Impresa.

**CORTE DI CASSAZIONE SENT. N. 126 DEL  
07 GENNAIO 2019**



## **Crisi d'Impresa: Per la Cassazione Sindaci ed Amministratori «coinvolti in solido»**

Gli amministratori sono "solidalmente responsabili" con i sindaci per aver omesso lo scambio di informazioni «economico – patrimoniali», sull'andamento dell'impresa, di rilevanza tale da compromettere la «continuità aziendale» della società.

**N.B.:** → Corte di Cassazione sent. N. 24045/2021



# **Crisi d'impresa: Le responsabilità di amministratori e sindaci**



## RESPONSABILITA' CIVILE AMMINISTRATORI

- Verso la società (art. 2392 – 2393 del c.c.)
- Verso i creditori sociali (art. 2394 c.c.)
- Verso i soci e/o terzi (art. 2395 c.c.)
- Crisi d'impresa e continuità aziendale (art. 2476 – 2082 – 2° comma c.c.)

# RESPONSABILITA' PENALE E AMMINISTRATIVA

- Reati societari (art. 2621 – 2642 c.c. e D. Lgs. 231)
- > Reati fallimentari (art. 216 RD 267/42)
- Reati Tributarî (D. Lgs. N. 74/2000)
- Reati sicurezza del lavoro (D. Lgs. 81/2008)
- Reati ambientali (D. Lgs 152/2006)
- Reati Bancari (D. Lgs. 385/93)
- Reati Finanziari (D. Lgs. 58/98)
- Reati alimentari (art 440, 442, 444, 516, 517 quater c.c.)

# Art. 2407 Responsabilità Collegio Sindacale

11

## art. 2407 Responsabilità

1° comma

**I sindaci**

devono  
adempire

i loro  
doveri

{ con la *professionalità*  
e la *diligenza*

richieste

⇒ dalla  
*natura*  
dell'incaric  
o

sono  
responsabili

⇒

della verità delle loro *attestazioni*

e devono  
conservare

⇒

il segreto

{ sui *fatti*  
e sui *documenti*

⇒

di cui hanno  
conoscenza per  
ragione del loro ufficio

2° comma

**I sindaci sono**

***responsabili solidalmente* con gli **amministratori****

per i fatti o le omissioni

↳

di questi

↳

} **quando** il  
danno **non** si  
sarebbe  
prodotto

}

se **essi** avessero vigilato in  
*conformità* degli **obblighi**  
della loro carica

# Le Responsabilità civilistiche

12

## ➤ Le responsabilità *civilistiche*

- ✓ la **responsabilità** { degli amministratori  
e dei sindaci }  ha **natura** contrattuale
- ✓ lo **scioglimento** del rapporto contrattuale:  nasce con l'accettazione dell'incarico

*prima* della scadenza

e per inadempimento (*grave*)

fa sorgere il *diritto* al  
risarcimento dei danni  
derivanti

e privo di *giusta causa*  
(es. la tenuta  
dell'inadempimento)

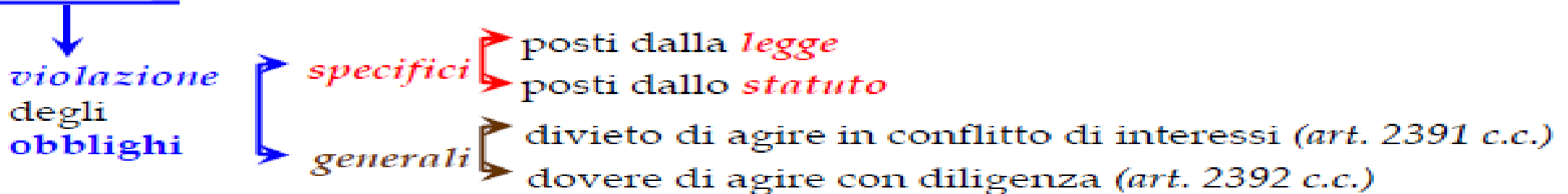
fa sorgere il *diritto*  
dell'Amministratore  
ad essere risarcito



# Presupposto della responsabilità per amministratori e sindaci

14

## Presupposto della responsabilità per Amministratori e Sindaci



La *diligenza* è quella richiesta

“dalla *natura* dell’incarico e dalle loro *specifiche* competenze”

(*art. 2392, comma 1, primo periodo, s.c.*) (*art. 1176, comma 2, c.c.*)

La *qualità* della diligenza è **valutata**

**non** secondo quella richiesta dal *buon padre di famiglia*

MA

secondo quella dovuta nell’esercizio di un’attività professionale con riferimento “*alla natura dell’attività esercitata*”

# Art. 2407 Responsabilità – 3° comma

15

## art. 2407 Responsabilità

### 3° comma

All'azione di **responsabilità** contro i sindaci si applicano, in quanto compatibili, le disposizioni degli articoli





# **Codice Crisi d'Impresa: Indici di Allert per Amministratori e Sindaci**



# PATRIMONIO NETTO

E' un indicatore che trova applicazione per tutte le imprese e nelle società di capitali non deve essere al di sotto del limite di legge.

Il calcolo del Patrimonio netto ai fini crisi è il seguente:  
Patrimonio netto rilevabile direttamente dal totale voce A) dello Stato patrimoniale passivo - “Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti” indicati nella voce A) dello Stato patrimoniale attivo – eventuali dividendi deliberati e non ancora contabilizzati.  
N.B.: → Nel Patrimonio netto non si tiene conto dell'eventuale “Riserva per operazioni di copertura dei flussi finanziari attesi”.

# Reiterati e significativi ritardi nei pagamenti

Il Codice della Crisi ha individuato come specifici reiterati e significativi ritardi di pagamento quelli che si riferiscono a:

- debiti per retribuzioni scaduti da almeno 60 giorni per un ammontare pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
- debiti verso fornitori scaduti da almeno 120 giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti. Valutare la presenza di questi ritardi può essere importante per valutare lo “stato di salute” dell'impresa.

# Indice di settore - 1

Il primo indice individua la **sostenibilità degli oneri finanziari**. E' costituito dal rapporto tra oneri finanziari e fatturato e include:

- **al numeratore**, gli interessi e gli altri oneri finanziari di cui alla voce C.17) del Conto economico;
- **al denominatore**, i ricavi netti, voce A.1) "Ricavi delle vendite e prestazioni" del Conto economico.

# Indice di settore - 2

## Indice di adeguatezza patrimoniale

E' costituito dal rapporto tra Patrimonio netto e i debiti totali e sociali e include:

- al numeratore il Patrimonio netto costituito dalla voce A) dello Stato patrimoniale passivo, detratti i crediti verso soci per versamenti ancora dovuti e i dividendi deliberati;
- al denominatore, i debiti totali costituiti da tutti i debiti, voce D) dello Stato patrimoniale passivo, indipendentemente dalla loro natura e dai ratei e risconti passivi, voce E) dello Stato patrimoniale passivo.

# Indice di settore - 3

## Indice di ritorno liquido dell'attivo

E' costituito dal rapporto tra cash flow e il totale attivo e include:

- **al numeratore** il cash flow ottenuto come somma del risultato dell'esercizio e dei costi non monetari (ad esempio: ammortamenti, svalutazione crediti, accantonamenti per rischi, ..), dal quale dedurre i ricavi non monetari (ad esempio: rivalutazioni di partecipazioni, imposte anticipate);
- **al denominatore** deve essere riportato il totale dell'attivo dello Stato patrimoniale.

# Indice di settore - 4

**Indice di liquidità** E' costituito dal rapporto tra il totale delle attività e il totale delle passività a breve termine e include:

- **al numeratore l'attivo** a breve termine risultante dalla somma delle voci dell'attivo circolante, voce C) dello Stato patrimoniale attivo, esigibili entro l'esercizio successivo e i ratei e risconti attivi, voce E) dello Stato patrimoniale attivo;
- **al denominatore il passivo** a breve termine costituito da tutti i debiti, voce D) dello Stato patrimoniale passivo, esigibili entro l'esercizio successivo e i ratei e risconti passivi, voce E) dello Stato patrimoniale passivo.

# Indice di settore - 5

**Indice di indebitamento previdenziale tributario** E' costituito dal rapporto tra il totale dell'indebitamento previdenziale e tributario e il totale dell'attivo e include:

- al numeratore l'indebitamento tributario rappresentato dai debiti tributari, voce D.12) dello Stato patrimoniale passivo, esigibili entro e oltre l'esercizio successivo, l'indebitamento previdenziale costituito dai debiti verso istituti di previdenza e assistenza sociale, voce D.13) dello Stato patrimoniale passivo, esigibili entro e oltre l'esercizio successivo;
- al denominatore l'attivo netto corrispondente al totale dell'attivo dello Stato patrimoniale. La normativa ha previsto che solo qualora tutti e cinque gli indici risultassero al di fuori delle soglie previste, per l'impresa si concretizzerebbe una ragionevole presunzione dello stato di crisi; trattandosi ora di analisi e valutazioni volontarie, colui che effettua la verifica potrà valutare liberamente quanto emerge dai singoli indici calcolati.

# Segnalazione Creditori Pubblici qualificati Art. 15 D. Lgs. N. 14/2019

Agenzia Entrate, Agenzia Entrate Riscossione, INPS

N.B.: → Segnalazioni relative al primo trimestre anno d'imposta successivo entrata in vigore D. Lgs. N. 14/2019 → 16 maggio 2022



# AGENZIA DELLE ENTRATE

Obbligo di segnalazione attiene omessi versamenti Iva riguardano le soglie di cui appresso:

- Pari ad almeno il 30% del volume d'affari del medesimo periodo e non inferiore ad € 25.000 per volume d'affari risultante Modello Iva anno precedente fino a 2 mln di euro;
- Non inferiore a 50.000 euro per volume d'affari risultante dalla dichiarazione modello Iva relativa all'anno precedente fino a 10.000.000 di euro;
- Non inferiore a 100.000 euro per volume d'affari risultante dalla dichiarazione modello Iva relativa all'anno precedente oltre 10.000.000

# INPS

Per l'INPS l'esposizione debitoria è rilevante quando il debitore è in ritardo di "oltre sei mesi" nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore alla metà di quelli dovuti nell'anno precedente e superiore alla soglia di 50.000 euro

# Agenzia Entrate Riscossione

Per l'Agente della riscossione, infine, l'esposizione debitoria è rilevante quando la sommatoria dei crediti affidati per la riscossione dopo l'entrata in vigore del Codice della crisi (16 maggio 2022), "autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni" superi, per le imprese individuali, la soglia di 500.000 euro e, per le imprese collettive, la soglia di 1.000.000 di euro.

**SEGNALAZIONE**

**CREDITORI**

**QUALIFICATI**

**ART. 30 SEXSIES D. LEGGE 152/2021**

**– LEGGE 233/2021**

N.B.: → Segnalazioni in vigore dal 01 gennaio 2022

# SEGNALAZIONE DELL'INPS

In relazione ai debiti accertati dal 01 gennaio 2022, l'INPS deve segnalare il ritardo di oltre 90 giorni nel versamento di contributi previdenziali:

- Per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati se l'ammontare è superiore al 30% di quelli dovuti nell'anno precedente e se supera i 15.000 euro;
- Per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati se l'ammontare è superiore ai 5.000 euro;

**N.B.: → L'INPS invia le segnalazioni entro 60 giorni decorrenti dal verificarsi delle condizioni o dal superamento degli importi sopra indicati**

# SEGNALAZIONE DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE

In relazione ai debiti risultanti dalle comunicazioni periodiche relative al primo trimestre dell'anno 2022, l'Agenzia delle Entrate deve segnalare l'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche (di cui all'art. 21 - bis DL 78/2010 conv. In L. 122/2010) superiore all'importo di 5.000 euro.

**N.B.: → L'Agenzia delle Entrate invia le segnalazioni entro 60 giorni dal termine di presentazione delle comunicazioni dei dati delle liquidazioni periodiche (di cui all'art. 21 - bis D.L. 78/2010 conv. in L. 122/2010)**

# SEGNALAZIONE DELL'AGENZIA ENTRATE RISCOSSIONE

In relazione ai carichi affidati all'agente della riscossione a decorrere dal 01 luglio 2022, l'Agente della Riscossione deve segnalare l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre 90 giorni:

- Per le imprese individuali superiori a 100.000 euro;
- Per le società di persone superiori a 200.000 euro;
- Per le altre società superiori a 500.000 euro;

**N.B.:** → L'Agente della Riscossione invia le segnalazioni entro 60 giorni dal verificarsi delle condizioni o dal superamento degli importi sopra indicati.

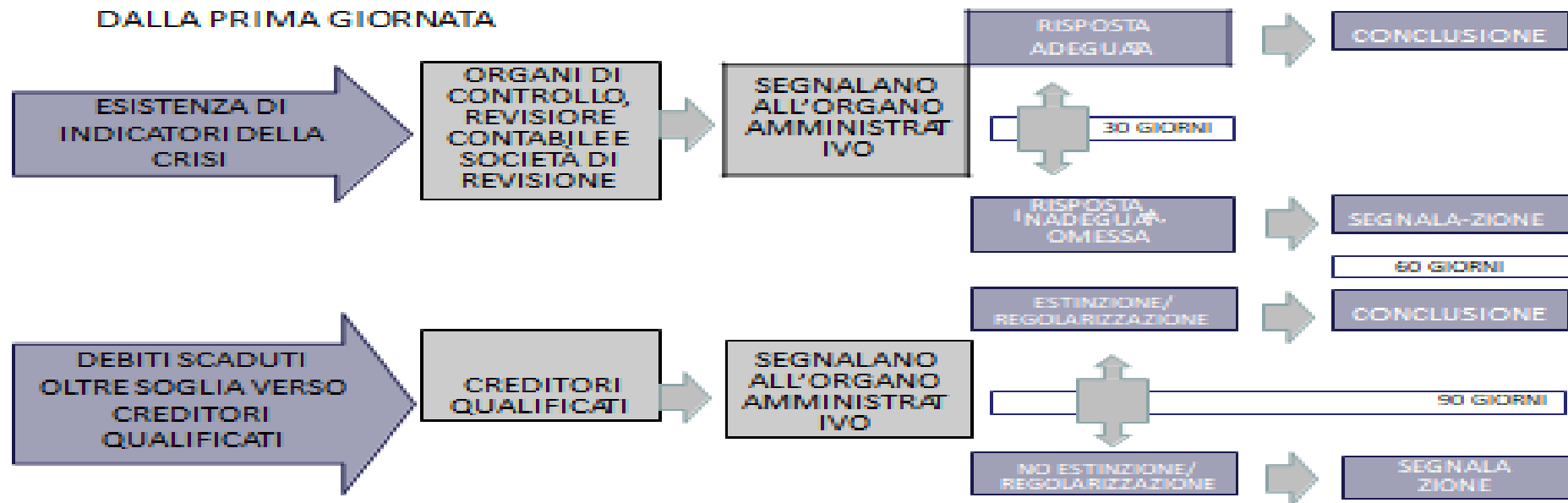
# **MECCANISMO DI ALLERTA E PROCEDURA DI GESTIONE DELLA CRISI**

**D. Lgs. N. 14/2019**



# SCHEMA SINTETICO (1 / 3)

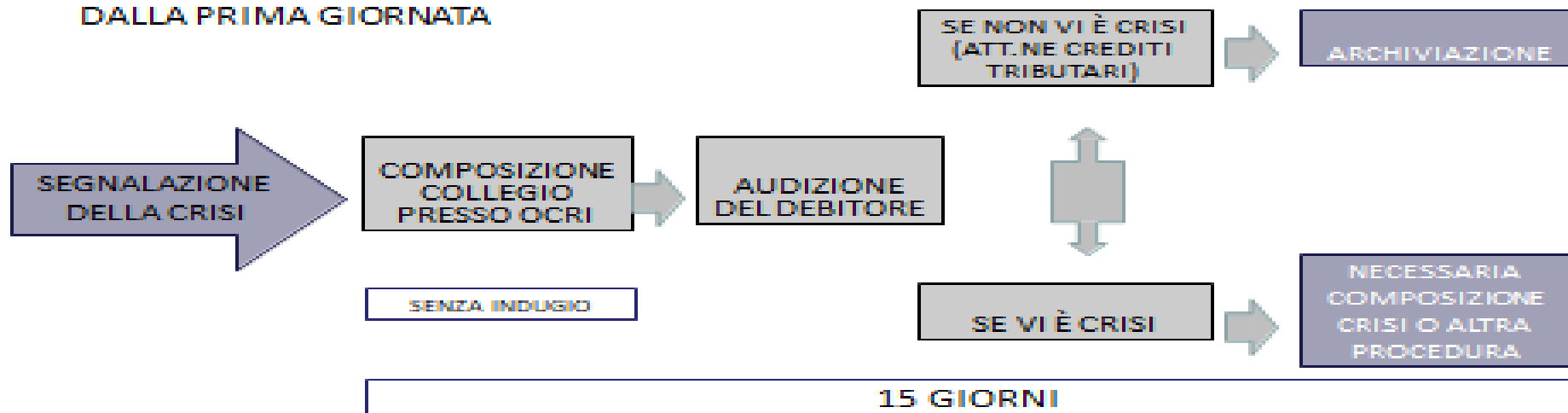
## UNO SCHEMA SINTETICO (1/3)



# SCHEMA SINTETICO (2/3)

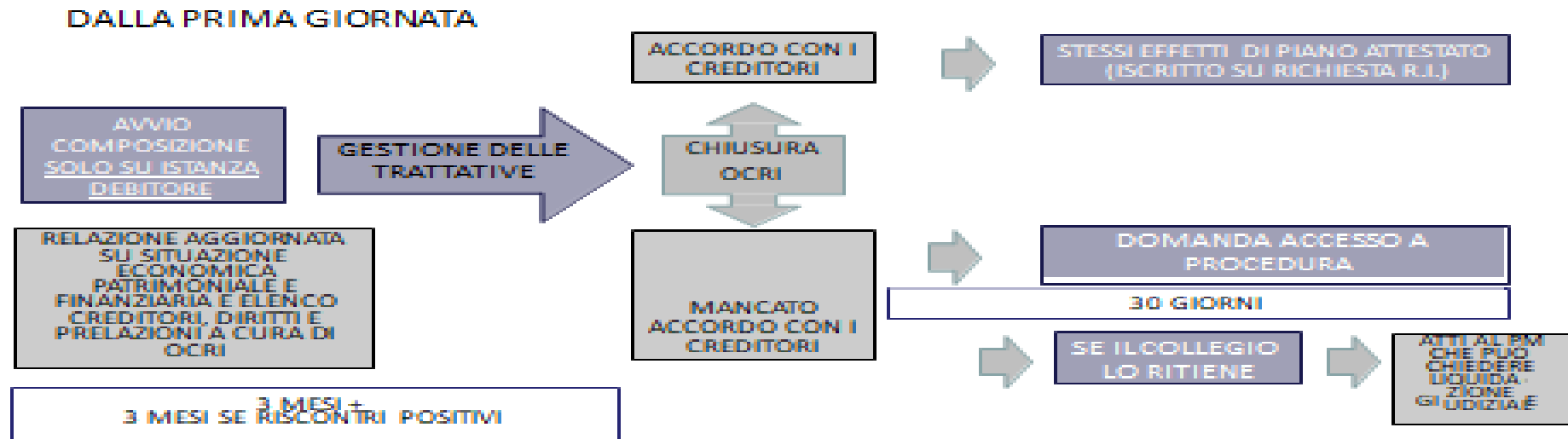
## UNO SCHEMA SINTETICO (2/3)

DALLA PRIMA GIORNATA



# SCHEMA SINTETICO (3/3)

## UNO SCHEMA SINTETICO (3/3)



COMPOSIZIONE  
NEGOZIALE DELLA "CRISI  
D'IMPRESA" D.LEGGE N.  
118/2021 – LEGGE N.  
147/2021

# COMPOSIZIONE NEGOZIATA "CRISI D'IMPRESA"

## DEFINIZIONE

- Strumento di ausilio alle imprese in difficoltà finalizzato al loro risanamento.

## SOGGETTI COINVOLTI

- L'imprenditore – Un terzo esperto ed indipendente – Tutti i creditori della società – fisco ed Enti previdenziali

## SOGGETTI DESTINATARI

- L'imprenditore commerciale e agricolo che si trova in una condizione di squilibrio economico e finanziario che ne rende probabile la crisi o l'insolvenza.

# COMPOSIZIONE NEGOZIATA "CRISI D'IMPRESA"

## MODALITA' DI ACCESSO

Deposito di un'istanza presso la Camera di Commercio, Industria, artigianato e agricoltura nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa, per la nomina di un esperto indipendente che si occupi del risanamento dell'impresa.

## COMPITI DELL'ESPERTO

Agevolare le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di squilibrio anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa.

## ISTANZA DI NOMINA DELL'ESPERTO

L'istanza di nomina dell'esperto è presentata tramite la piattaforma telematica della NCCI mediante la compilazione di un modello che contiene le informazioni utili per la nomina e lo svolgimento dell'incarico da parte dell'esperto.

## ***La composizione negoziata → Scopo***

➤ Lo scopo della composizione negoziata per la soluzione della "crisi di impresa", è quello di dotare l'imprenditore di "uno strumento stragiudiziale e negoziale", per superare la situazione di squilibrio, prima che degeneri in crisi o insolvenza.

## **Avvio della procedura → Art. 2**

- La composizione, può essere attivata volontariamente dall'imprenditore commerciale o agricolo, iscritto al registro delle imprese, attraverso la richiesta della nomina di un esperto, dotato di specifici requisiti e iscritto in un elenco tenuto presso le Camere di commercio del capoluogo di ogni regione o delle province di Trento e Bolzano.



## Avvio della procedura → Art. 2

- **N.B. →** L'istanza di nomina dell'esperto va presentata dall'imprenditore attraverso **la piattaforma telematica, accessibile dal sito istituzione della Camera di Commercio, predisponendo un apposito modello nel caso l'impresa si trovi in situazione di squilibrio, quando risulti ragionevole perseguire il risanamento dell'impresa.**
- Sulla piattaforma sarà disponibile una checklist con le indicazioni operative per la redazione del piano di risanamento e un test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento cui potranno accedere l'imprenditore e i suoi professionisti.
- Il modello per la compilazione dell'istanza, il contenuto della piattaforma, la checklist con le indicazioni per la ricezione del piano di risanamento e le modalità di esecuzione del test pratico sono state attivate con Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 24 settembre 2021.

## **Avvio della procedura → Art. 2**

L'imprenditore, secondo quanto previsto dall'art. 5 comma 3 del DL 118/2021, al momento della presentazione dell'istanza, inserisce nella piattaforma telematica:

- a. I bilanci degli ultimi tre esercizi, se non già depositati presso l'ufficio del registro delle imprese, oppure, per gli imprenditori che non sono tenuti al deposito dei bilanci, le dichiarazioni dei redditi dell'Iva degli ultimi tre periodi di imposta, nonché una situazione patrimoniale e finanziaria aggiornata a non oltre sessanta giorni prima della presentazione dell'istanza;
- b. Una relazione chiara e sintetica sull'attività in concreto esercitata recante un piano finanziario per i successivi sei mesi e le iniziative industriali che intende adottare;
- c. L'elenco dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti scaduti e in scadenza e dell'esistenza di diritti reali e personali di garanzia;
- d. Una dichiarazione sulla pendenza, nei suoi confronti, di ricorsi per la dichiarazione di fallimento o per l'accertamento dello stato di insolvenza;

## **Avvio della procedura → Art. 2**

L'imprenditore, secondo quanto previsto dall'art. 5 comma 3 del DL 118/2021, al momento della presentazione dell'istanza, inserisce nella piattaforma telematica:

e. Il certificato unico dei debiti tributari di cui all'art. 364, comma 1, del D. Lgs. 14/2019;

f. La situazione debitoria complessiva richiesta all'Agenzia delle Entrate Riscossione;

g. Il certificato dei debiti contributivi e dei premi assicurativi di cui all'art. 363, comma 1, del D. Lgs. N. 14/2019, oppure, se non disponibile, il documento unico di regolarità contributiva;

h. Un estratto delle informazioni presenti nella Centrale rischi gestita dalla Banca d'Italia non anteriore di tre mesi rispetto alla presentazione dell'istanza.

## **Accettazione dell'incarico da parte dell'esperto nominato → Art. 3 - 4**

A seguito della presentazione dell'istanza telematica da parte dell'imprenditore, l'esperto viene nominato entro i successivi cinque giorni da una commissione istituita presso le Camere di commercio dei capoluoghi di regione e nelle province di Trento e Bolzano.

**N.B.:** → L'esperto, ricevuta la nomina, entro due giorni lavorativi, comunica all'imprenditore l'accettazione dell'incarico, previa verifica dell'indipendenza, delle capacità tecniche e del tempo necessario da dedicare alla procedura.

# ***Incontro con i creditori e le altre parti interessate per le trattative***

L'esperto, al termine dell'incarico, redige una relazione finale che inserisce nella piattaforma e la comunica:

1. All'imprenditore
2. Al giudice, in caso di concessione delle misure protettive e cautelari di cui agli articoli 6 e 7, che ne dichiara cessati gli effetti.

**N.B.:** In caso di concessione di misure cautelari e protettive il cui procedimento è disciplinato dall'art. 7 del DL 118/2021, ai sensi del comma 5 del richiamato articolo: il giudice che ha emesso i provvedimenti relative alle richiamate misure, su istanza delle parti e acquisito il parere dell'esperto, può prorogare la durata delle stesse misure per il tempo necessario ad assicurare il buon esito delle trattative. La durata complessiva delle misure non può superare i 240 giorni.

# ***Esiti delle trattative e successivi sviluppi → Art. 11***

La trattativa con i creditori e le parti interessate può identificare una soluzione idonea al superamento della situazione di squilibrio patrimoniale o economico – finanziario che ne rendeva probabile la crisi o l'insolvenza.

In tal caso le parti possono alternativamente:

- a) Concludere un contratto, con uno o più creditori, che produce gli effetti di cui all'art. 14 del D.L. 118/2021 se, secondo la relazione dell'esperto, è idoneo ad assicurare la continuità aziendale per un periodo non inferiore ai due anni (l'art. 14 prevede misure e agevolazioni fiscali derivanti dalla composizione);
- b) Concludere una convezione di moratoria ai sensi dell'art. 182 – octies l.f.;
- c) Concludere un accordo sottoscritto dall'imprenditore, dai creditori e dall'esperto che produce gli effetti di un piano attestato di risanamento di cui all'articolo 67, comma 3, lettera d), della l.f., senza necessità dell'attestazione.

# Esiti delle trattative e successivi sviluppi → Art. 11

L'imprenditore, dopo l'esito delle trattative, può domandare "l'omologa di un accordo di ristrutturazione dei debiti", ai sensi degli articoli 182 – bis l.f. – 182 – septies l.f. e 182 - novies l.f..

- **182 – bis l.f.** → in base al quale l'imprenditore chiede l'omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti stipulato con i creditori rappresentati almeno il 60% dei crediti, allegando la documentazione di cui all'art. 161 l.f. unitamente a una relazione redatta da un professionista sulla veridicità dei dati aziendali;

- **182 – septies l.f.** → ossia un accordo di ristrutturazione ad efficacia estesa la percentuale di adesione da parte dei creditori previsti per l'accordo, di cui al comma 2, è ridotta al 60% dei crediti, in luogo del 75%, se il raggiungimento dell'accordo risulta dalla relazione finale dell'esperto;

**182 – novies l.f.** → ossia un accordo di ristrutturazione agevolata omologabile qualora aderiscano i creditori titolari di almeno il 30% dei crediti, qualora il debitore:

- a) **Abbia rinunciato alla moratoria di cui all'art. 182 – bis, comma 1, lettere a) e b);**
- b) **Non abbia presentato il ricorso previsto dall'art. 161, comma 6 (concordato in bianco), e non abbia richiesto la sospensione delle azioni cautelari o esecutive, previste dall'art. 182 – bis comma 6.**

## ***Esiti delle trattative e successivi sviluppi → Art. 11***

In alternativa, l'imprenditore può all'esito delle trattative:

- a. Predisporre il piano attestato di risanamento di cui all'art. 67, comma 3, lett. d) l.f.;**
- b. Proporre la domanda di concordato semplificato per la liquidazione del patrimonio di cui all'art. 18 del DL 118/2021;**
- c. Accedere alle procedure previste:**
  - 1) Dalla legge fallimentare;**
  - 2) dalla disciplina dell'amministrazione straordinaria delle grandi imprese (ex Dlgs. 270/1999)**
  - 3) dalla norma per la ristrutturazione di grandi imprese in stato di insolvenza (ex DL 347/2003)**



# **Gestione dell'impresa in pendenza delle trattative per la composizione negoziata → Art. 9**

La gestione dell'impresa in crisi durante le trattative spetta esclusivamente all'imprenditore, esclusivo titolare della gestione ordinaria e straordinaria, pur essendo affiancato dall'esperto indipendente.

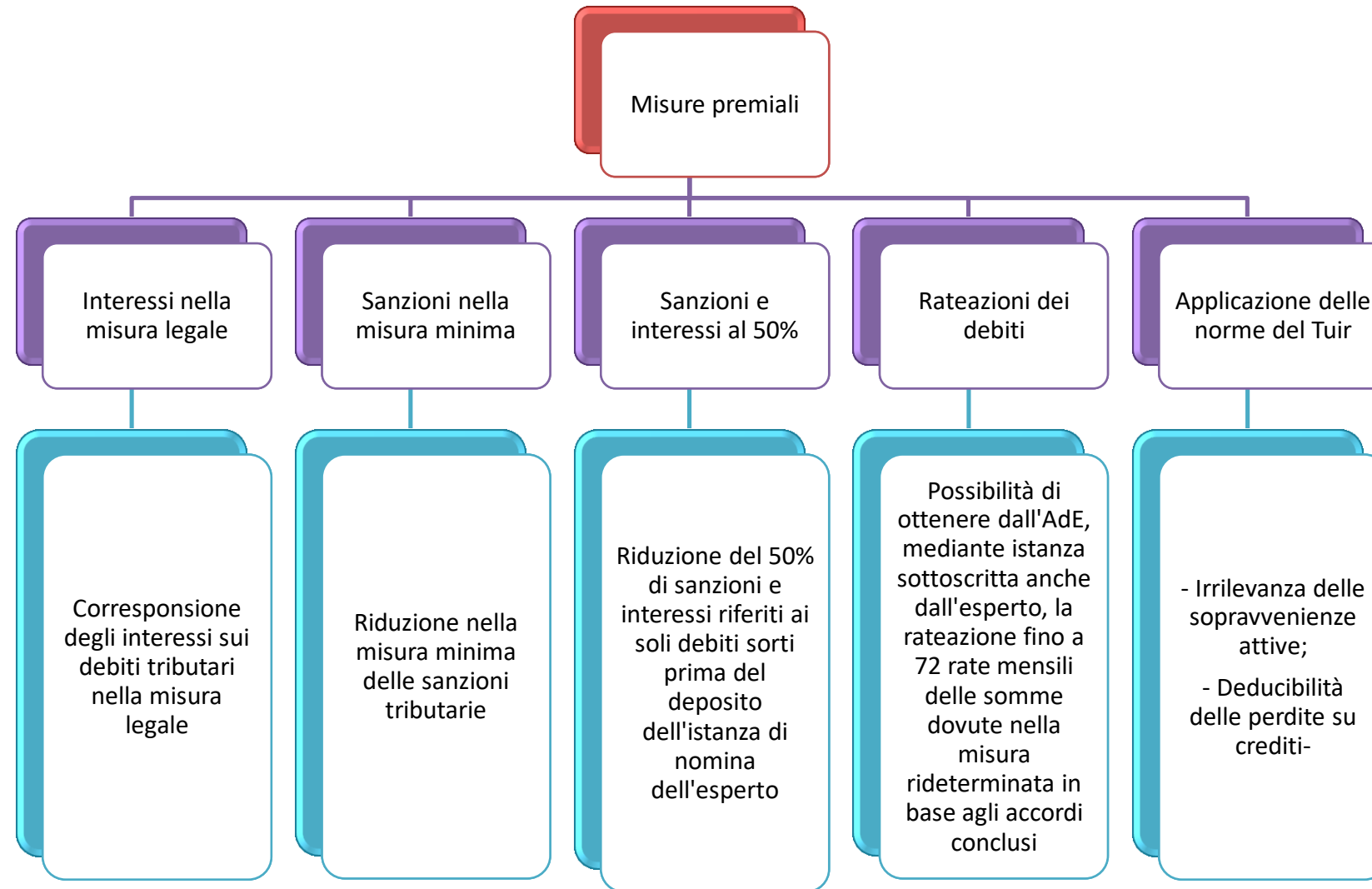
Tuttavia, l'art. 9 del DL 118/2021, prevede alcune disposizioni per la tutela della sostenibilità economico finanziaria dell'attività che coinvolgono l'esperto.

→ In tal prospettiva, l'imprenditore è tenuto soltanto a informare preventivamente, in forma scritta, l'esperto del compimento di atti di straordinaria amministrazione o dell'esecuzione di pagamenti non coerenti rispetto alle trattative o alla prospettiva di risanamento.

→ L'esperto, nel caso ritenga tali atti possano arrecare pregiudizi per i creditori, per le trattative o per le prospettive di risanamento, può segnalarlo per iscritto all'imprenditore e all'organo di controllo.

# MISURE PREMIALI FISCALI NELLA COMPOSIZIONE DELLA CRISI →

## ART. 14



# Segnalazione dell'organo di controllo →

## Art. 15

- L'organo di controllo societario segnala, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 2, comma 1.
- 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. 2. **N.B.:**→ La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini dell'esonero o dell'attenuazione della responsabilità prevista dall'articolo 2407 del codice civile.

Decreto Dirigenziale Direttore  
Generale Affari Interni del  
28/09/2021

Composizione negoziata per la  
soluzione della Crisi d'Impresa D.L. N.  
118/2021 – Legge N. 147/2021

# DL 118/2021 – Legge 147/2021

- Le norme contenute nel DL 118/2021 – Legge 147/2021 sono state affiancate dal Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 28 settembre 2021 che ha fornito **istruzioni operative per l'effettivo funzionamento della procedura cui gli imprenditori potranno fare ricorso dal 15 novembre 2021.**

# DECRETO DIRIGENZIALE

## Le 5 fasi della composizione negoziata

1) L'esecuzione del test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

2) Le istruzioni per la redazione del piano di risanamento e per le analisi della sua coerenza, attraverso la checklist

3) La conduzione della composizione negoziata

4) La formazione degli esperti

5) Le istruzioni per l'implementazione e l'utilizzo della piattaforma telematica

## Prima fase l'avvio → Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

Il test pratico previsto dal DL 118/2021, secondo le indicazioni del Decreto, ha la finalità di consentire una valutazione preliminare della complessità del risanamento attraverso il rapporto tra:



L'entità del debito che deve essere ristrutturato

I flussi finanziari liberi che possono essere posti annualmente a servizio del debito da ristrutturare

## Prima fase l'avvio → Test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

I flussi finanziari – secondo la valutazione dell'imprenditore – possono essere tipo:

- corrente, ossia generati dalla gestione ordinaria di impresa senza modifiche ai piani esistenti; oppure
- Derivare dall'esito delle iniziative industriali in corso di attuazione o che l'imprenditore intenderà adottare



## Determinazione dell'entità del debito che deve essere ristrutturato (somma algebrica)

+	Debito scaduto	
	<i>(di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)</i>	
+	(più) debito riscadenziato o oggetto moratorie	
+	(più) linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo	
+	(più) rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni	
+	(più) investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare	
-	(meno) ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale	
-	(meno) nuovi conferimenti e finanziamenti, anche postergati, previsti	
-	(meno) stima dell'eventuale margine operativo netto negativo nel primo anno, comprensivo dei componenti non ricorrenti	

**TOTALE (A)**

## Determinazione dell'entità del debito che deve essere ristrutturato (somma algebrica)

+	Stima del margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti a regime	
-	(meno) investimenti di mantenimento annui a regime	
+	(meno) imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte	
<b>TOTALE (B)</b>		

**Nel caso l'impresa sia prospetticamente in equilibrio, ossia in grado almeno dal secondo anno, di realizzare flussi di cui al totale (B) maggiori di zero e destinati a replicarsi, allora**

**Il grado di difficoltà del risanamento è determinato dal risultato del rapporto tra:**

**Totale (A)**

Il debito che deve essere ristrutturato

**Totale (B)**

L'ammontare annuo dei flussi al servizio del debito

## Il rapporto così determinato fornisce indicazioni di massima in relazione a:

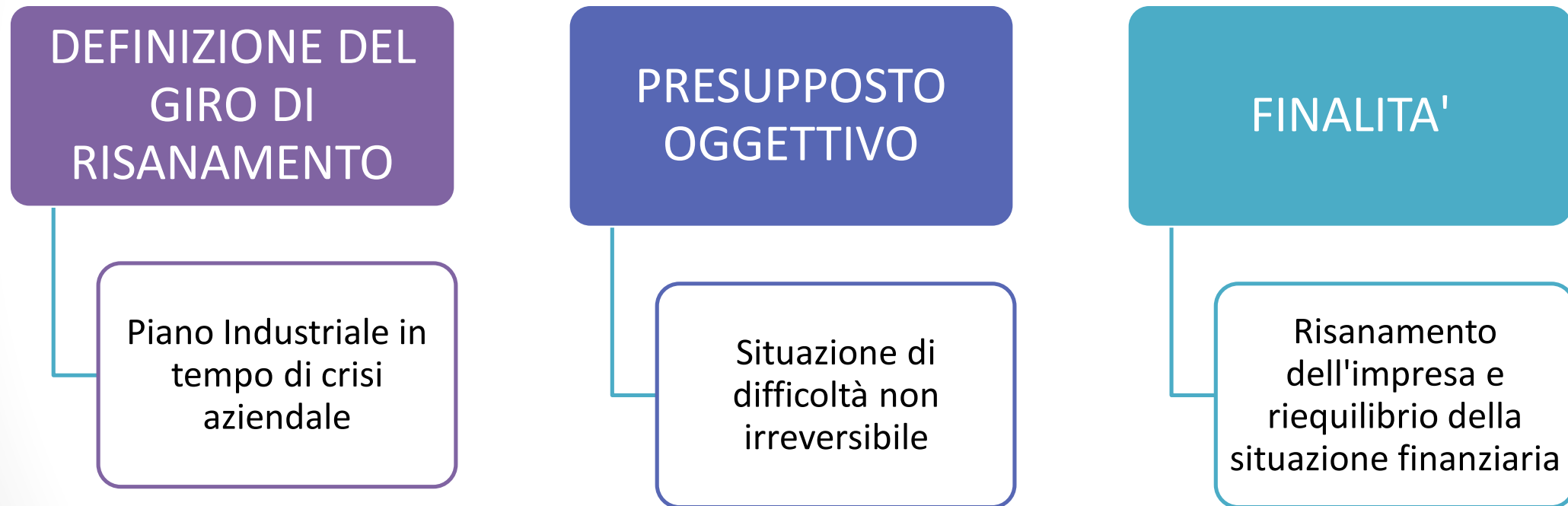
→	Il numero di anni necessari per estinguere la posizione debitoria	
→	Il volume dell'esposizione debitorie che necessitano di ristrutturazione	
→	L'entità degli eventuali stralci imprescindibili o la loro conversione in equity	

Valore assunto dal rapporto	Risposta in base al grado di crisi
<b>A) Rapporto tra zero e due</b>	L'andamento corrente dell'impresa "può essere sufficiente per individuare il percorso di risanamento". Nel caso i flussi a servizio del debito della gestione corrente consentono la sostenibilità, le proposte ai creditori possono basarsi sull'andamento corrente, rendendo la redazione del piano di minore rilevanza
<b>B) Rapporto tra 2 e 4</b>	il risanamento dipende "dall'efficacia e dall'esito delle iniziative industriali che si intendono adottare". Il piano d'impresa diviene rilevante e la sua redazione può far riferimento alla checklist di cui alla Sezione II che recepisce le migliori pratiche di redazione.

Valore assunto dal rapporto	Risposta in base al grado di crisi
<b>C) Rapporto tra 5 e 6</b>	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 la continuità può essere percorsa solo indirettamente, occorre stimare le risorse realizzabili attraverso la cessione dell'azienda o di rami di essa e compararle con il debito che deve essere servito per comprendere la praticabilità del risanamento.
<b>D) Infine in caso di disequilibrio economico a regime</b>	Il rapporto non rileva, "ma saranno necessarie iniziative in discontinuità rispetto alla conduzione corrente dell'impresa" quali interventi sui processi produttivi, modifiche del modello di business, cessioni o cessazione di rami di azienda, aggregazioni con altre imprese. La predisposizione del piano è cruciale (come indicato nel precedente punto B) con la possibile cessione d'azienda o rami (come illustrato nel precedente punto C).

**SECONDA FASE → REDAZIONE PIANO RISANAMENTO E  
ANALISI COERENZA**

# Check - list per la redazione del piano di risanamento





# Check – list per la redazione del piano di risanamento

## CONTENUTI DEL PIANO

1. Descrizione dei fatti che hanno determinato le difficoltà finanziarie
2. Analisi delle cause
3. Indicazione dei processi della loro rilevazione contabile e degli effetti attesi dagli stessi
4. Illustrazione della realtà aziendale nel suo complesso
5. Indicazione dell'approvazione da parte dell'organo amministrativo
6. Specifica degli interventi gestionali ed amministrativi proposti
7. Se ci sono apporti di finanza esterna o nuova finanza

**N.B.: → INDICAZIONE INTERVENTI SULL'INDEBITAMENTO PER RISTABILIRE L'EQUILIBRIO FINANZIARIO**

# Check – list per la redazione del piano di risanamento



# 1) Requisito dell'organizzazione dell'impresa

L'organizzazione dell'impresa rappresenta il punto di partenza nello schema logico proposto dal Decreto per l'elaborazione del piano di risanamento.

N.B.: tutte le verifiche sull'organizzazione dell'impresa sono a cura dell'imprenditore che dovrà quindi, guardare all'interno della sua impresa per comprendere se è adeguatamente organizzata per le attività che sta pianificando.

**Oltre all'esistenza di uomini e mezzi, l'imprenditore deve verificare l'esistenza di un sistema di monitoraggio sull'andamento aziendale**

<b>Confronto con i dati di andamento</b>	<b>Esercizio X</b>	<b>Esercizio (X + 1)</b>
<b>Ricavi</b>		
<b>Portafoglio ordini</b>		
<b>Costi</b>		
<b>Posizione finanziaria netta (PFN)</b>		

# 1) Requisito dell'organizzazione dell'impresa

Sempre nell'ambito dell'organizzazione viene richiesto all'imprenditore di confermare se l'impresa è in grado di "stimare l'andamento gestionale" anche correndo ad indicatori chiave (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo.

I Key Performance Indicator (KPI) nelle imprese più strutturate, generalmente quelle di maggiori dimensioni, sono adeguatamente sviluppati, mentre per le realtà più piccole spesso sono mancanti.

# In assenza di indicatori l'imprenditore è tenuto a:

---

**A)**

Individuare indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività, quali per esempio:

---

- In caso di attività con significativa intensità del costo del lavoro → il prodotto per ciascuna ora di lavoro

---

- In caso di prevalenza del costo della materia prima → l'incidenza della stessa materia prima sul prezzo venduto;

---

- Per il settore alberghiero → il tasso di occupazione delle camere ed il ricavo medio per camera

---

# In assenza di indicatori l'imprenditore è tenuto a:

---

**B)**

Raccogliere le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale quali per esempio:

---

- Nel caso di commercio al dettaglio → il volume dei ricavi giornalieri

---

- Nel caso di produzioni su ordini → il volume degli ordini pendenti

---

- Nel caso di produzione in serie → la quantità prodotta e l'andamento del magazzino prodotti finiti

---

Sempre nell'ambito del monitoraggio dell'impresa e del suo andamento, l'imprenditore è tenuto a verificare l'esistenza di un adeguato "piano di tesoreria a 6 mesi".

In mancanza l'impresa dovrà predisporre un prospetto delle stime di entrate e uscite finanziarie almeno a 13 settimane (3 mesi), il cui scostamento rispetto all'andamento corrente dovrà essere valutato a consuntivo.

A) Verificare che la strategia e l'iniziativa industriale siano coerenti e perseguibili rispetto alla realtà aziendale, *rectius* all'organizzazione di impresa;

B) Monitorare e controllare – con opportuni indicatori e reportistiche – l'esecuzione del piano.



## 2) Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente

**Il primo  
aspetto  
trattato**




Seguendo un ordine logico, è la situazione contabile da cui parte e si sviluppa il piano di risanamento. Il Decreto richiede che l'impresa disponga di una situazione contabile, redatta secondo il principio contabile OIC 30, con le rettifiche di competenza e di chiusura non anteriore a 120 giorni.

**Il secondo  
aspetto preso  
in  
considerazione**



È l'esistenza di una situazione debitoria completa e affidabile. Se l'obiettivo è raggiungere il riequilibrio, lavorare su una debitoria non completa non consentirebbe di completare il percorso di risanamento, con il rischio di rendere vani gli sforzi negoziali e le intese raggiunte.

**La debitoria, sempre al fine di avere il quadro completo, deve essere riconciliata con fonti esterne quali:**



Il certificato unico dei debiti tributari


La situazione debitoria complessiva dell'Agente della Riscossione

Il certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi

L'estratto della Centrale Rischi

**N.B.:** la riconciliazione consente di verificare la completezza di tali debiti, richiedendo all'imprenditore di giustificare le eventuali differenze significative. Infine la debitoria è legata anche alle passività potenziali, anche relative a garanzie concesse, che dovranno essere stimate dall'imprenditore con l'ausilio dei professionisti che lo assistono

**La corretta e completa compilazione della checklist, nei punti dedicati alla rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente, serve**



All'imprenditore per fare valutazioni corrette ai fini del piano, in fase di avvio e di esecuzione

All'esperto che – anche sulla base della checklist – dovrà esprimere il parere sulla coerenza del piano

**N.B.: In questa seconda fase l'esperto deve compilare la checklist per la parte relativa alla valutazione dell'affidabilità della situazione contabile, richiedendo indicazioni all'organo di controllo e al revisore contabile qualora in carica.**

### **3) Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi**

- **Il terzo paragrafo della Sezione II del Decreto riguarda l'individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi.**
- **In questa fase il coinvolgimento dell'esperto inizia ad assumere una valenza importante, essendo tenuto ad esprimere il proprio parere sull'attendibilità del piano.**

## ■ L'imprenditore a tal proposito è tenuto:

- A) Ad indicare i motivi per cui ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico – finanziario che la rende probabile
- B) A fornire dettagli sulle cause alla base della situazione di difficoltà, quali a titolo di esempio:
  - Le chiusure disposte per le misure sanitarie;
  - La riduzione della domanda;
  - La riduzione del margine di contribuzione;
  - Il ciclo di vita del prodotto;

- **N.B.:→** siamo, quindi, nell'area in cui l'impresa presenta se stessa e i motivi per cui si trova in difficoltà, conformemente con le tecniche previste dalla prassi professionale per la redazione dei piani di risanamento;
- **N.B.:→** L'esperto già in questa fase è tenuto a fornire commenti in relazione alle evidenze esterne dello stato di difficoltà dell'impresa, proprio per garantire che la procedura abbia un fondamento legato a una situazione di effettiva difficoltà

## Il Decreto, a titolo esemplificativo individua quali manifestazioni esteriori di difficoltà:

### Perdite di clienti

Ritardi nei pagamenti

Difficoltà negli approvvigionamenti

Perdite di risorse chiave

Iniziative dei creditori

Revoche e revisioni degli affidamenti bancari

**N.B.:** → Nel ruolo di garanzia che l'esperto svolge nella composizione negoziata, la verifica dell'effettiva situazione di difficoltà, facendo riferimento alle sue manifestazioni esteriori, dovrebbe avere tra gli obiettivi quello di "evitare un utilizzo distorto della procedura per situazioni di difficoltà che nella realtà, non sono tali".

## 4) Il percorso della stima dei flussi

§	Le fasi operative per avere le proiezioni dei flussi	Check del §
4.1.1	Stima dei ricavi	4.3
4.1.2	Stima dei costi variabili correlati ai ricavi	4.4
4.1.3	Stima dei costi fissi	4.4
4.1.4	Stima degli investimenti	4.6
4.1.5	Stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato	4.7
4.1.6	Verifica di coerenza dei dati economici prognostici	4.8
4.1.7	Stima dell'effetto delle operazioni straordinarie, se previste (tra cui la dismissione di asset)	4.9
4.1.8	Stima del pagamento delle imposte sul reddito	4.10
4.1.9	Declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio dei debiti	4.11
4.1.10	Declinazione patrimoniale muovendo dalla situazione contabile di partenza	4.12



■ **N.B.:** → la tabella illustra la procedura operativa da seguire per arrivare alla determinazione dei "flussi finanziari del piano", partendo dalla stima dei ricavi quale primo passo, fino alla declinazione patrimoniale del piano di risanamento.

# 5) Dalle proiezioni economiche del piano ai flussi finanziari a servizio del debito

## Processo logico che conduce alla determinazione dei flussi a servizio del debito

1	Determinazione dei dati economici prospettici (proiezioni economiche)
2	Traduzione in effetti finanziari delle proiezioni economiche
3	Individuazione dei flussi a servizio del debito partendo dai flussi finanziari
4	Declinazione patrimoniale dei dati economici e finanziari

## 6) I check previsti per la verifica dei dati considerati per la determinazione dei flussi

La determinazione dei flussi a servizio del debito passa attraverso una serie di considerazioni che l'imprenditore, tenuto a redigere il piano, dovrà effettuare, rispondendo alle domande riguardanti gli aspetti economici presi in considerazione.

Il processo prende avvio dalle proiezioni dei ricavi che a, seguito delle iniziative del piano di risanamento, sono attesi. I ricavi possono essere coerenti con i dati storici oppure, soprattutto nelle situazioni di maggiore difficoltà, differenziarsi rispetto ai dati storici, viene quindi richiesto dall'imprenditore di:

→ Giustificare tali deviazioni rispetto all'andamento storico

→ Confrontare i ricavi posti alla base del piano, in particolare in caso di variazioni rispetto agli andamenti storici, con le prospettive del settore, tenendo conto degli effetti della pandemia

# 7) La stima dei costi variabili e costi di struttura

Una volta stimati i ricavi, il Decreto richiede la stima dei costi variabili e dei costi di struttura. In relazione ai costi, analogamente a quanto visto per i ricavi prospettici, viene chiesto all'imprenditore di specificare:

→ Se vi è coerenza o meno con i dati storici

→ Quali sono i risparmi in termini di costi variabili e fissi e come l'imprenditore intende conseguirli

→ Quali sono i possibili rischi che derivano dai risparmi di costo quali per esempio una riduzione della qualità, la minore assistenza post vendita e come si intende mitigare tali rischi

## 8) Dalle stime economiche prospettiche alla determinazione dei flussi finanziari

Dagli aspetti di tipo economico, il percorso per la quantificazione delle azioni poste a base del piano di risanamento giunge alla determinazione dei flussi finanziari.

I flussi finanziari, intesi come flussi a servizio del debito, quindi, devono essere determinati muovendo dai dati economici, come esplicita e prevede il paragrafo 4.11 della sez. II del Decreto

**N.B.:** → La tabella che segue illustra, da un punto di vista operativo, come ottenere i dati sui flussi finanziari legati ai ricavi, ai costi e al rigiro di magazzino.

<b>Dai componenti economici alla stima dei flussi finanziari</b>	<b>Indicazioni sulle modalità operative da tenere in considerazione</b>
<b>Tempi di incasso dei ricavi</b>	I tempi – espressi in giorni – di incasso dei ricavi sono il risultato del rapporto tra crediti commerciali e fatturato al lordo dell'IVA, moltiplicato x 365, con la precisazione che il calcolo deve essere riferito ad una annualità piena e che dai crediti commerciali occorre escludere i crediti in sofferenza
<b>Tempi di pagamento dei costi</b>	Per i costi a pagamento differito il calcolo dei tempi medi di pagamento – espressi in giorni – è il risultato del rapporto tra debiti verso fornitori e acquisti totali al lordo dell'IVA, moltiplicato per 365, con la precisazione che il calcolo deve essere riferito ad una annualità piena ed in assenza di ritardi di pagamento nei confronti dei fornitori

<b>Dai componenti economici alla stima dei flussi finanziari</b>	<b>Indicazioni sulle modalità operative da tenere in considerazione</b>
<b>Rigiro del magazzino</b>	Il calcolo dei tempi medi di rigiro del magazzino prodotti finiti è la risultante del rapporto tra il magazzino e i ricavi moltiplicato per 365, mentre per il magazzino materie prime e semilavorati è la risultante del rapporto tra il relativo magazzino e la spesa per sostenuta l'acquisto dei relativi beni, moltiplicato per 365, nel calcolo occorre espungere i beni a lento rigiro

Attraverso l'individuazione dei tempi di incasso e pagamento di costi e ricavi relativi alla gestione caratteristica corrente e tenuto conto del rigiro del magazzino, si arriva ai flussi finanziari generali dalla gestione caratteristica corrente. Tali flussi vanno poi sommati algebricamente con quelli legati:

**Agli investimenti sia di mantenimento che legati alle iniziative industriali;**

Alla gestione delle imposte;

Alla gestione delle dismissioni di investimenti e delle altre operazioni straordinarie



La modalità con cui si passa dai dati economici a quelli finanziari può essere schematizzata attraverso la tabella che segue, ricavata dai paragrafi della checklist.

§	Modalità operativa per la stima dei flussi finanziari	A cura di
4.11.1	Il primo passo è dato dalla conversione in flussi di cassa della gestione caratteristica corrente, tenendo conto dei tempi di incasso dei ricavi, di pagamento dei costi e di rigiro del magazzino. I tempi devono essere coerenti con la serie storica dell'impresa e occorre che questa sia stata correttamente calcolata	<b>Imprenditore</b>
4.11.2	Il secondo passaggio prevede la sottrazione – dal cash flow determinato in precedenza – dei: a) flussi legati agli investimenti previsti (sia quelli di mantenimento che quelli relativi alle iniziative industriali); b) flussi associati al pagamento delle imposte	<b>Imprenditore</b>
4.11.3	Il risultato ottenuto nel passo precedente deve tenere poi conto dell'effetto delle dismissioni di cespiti d'investimento e di altre operazioni straordinarie previste	<b>Imprenditore</b>

La modalità con cui si passa dai dati economici a quelli finanziari può essere schematizzata attraverso la tabella che segue, ricavata dai paragrafi della checklist.

§	Modalità operativa per la stima dei flussi finanziari	A cura di
4.11.3	Il risultato ottenuto nel passo precedente deve tenere poi conto dell'effetto delle dismissioni di cespiti d'investimento e di altre operazioni straordinarie previste	<b>Imprenditore</b>

## 9) Dalle stime economiche e finanziarie agli impatti patrimoniali

L'ultimo passo che porta alla finalizzazione del piano di risanamento riguarda la determinazione delle grandezze patrimoniali. L'iter di quantificazione delle strategie e iniziative industriali si conclude, quindi, con la quantificazione degli effetti patrimoniali, traguardo che si raggiunge attraverso le seguenti fasi illustrate in precedenza, ossia:

### L'individuazione della situazione economico patrimoniale iniziale;

La rappresentazione gli effetti economici delle azioni poste a base del piano

La determinazione dei flussi finanziari a servizio del debito, individuati sulla base dei dati economici

**N.B.:** le grandezze patrimoniali fotografano i cambiamenti, più o meno radicali, che il patrimonio subisce a causa del piano di risanamento . Gli aspetti patrimoniali ovviamente un'importante funzione, in quanto consentono di individuare le proposte alle parti interessate nonché stimare l'andamento del patrimonio netto negli anni di piano.

## 10) Le verifiche dell'esperto sugli aspetti quantitativi del piano

L'esperto indipendente, in relazione agli aspetti quantitativi del piano di risanamento, nella valutazione della credibilità, fondatezza, validità coerenza con la situazione di fatto dell'impresa nonché sulla appropriatezza del piano di risanamento, è tenuto a:

A) Verificare se la stima degli effetti delle iniziative industriali che l'imprenditore intende intraprendere (in termini di investimenti, ricavi e costi) sia:

Coerente con le informazioni disponibili;

Ritenuta giustificata dalle diverse funzioni aziendali

## Le verifiche dell'esperto sugli aspetti quantitativi del piano

L'esperto indipendente, in relazione agli aspetti quantitativi del piano di risanamento, nella valutazione della credibilità, fondatezza, validità coerenza con la situazione di fatto dell'impresa nonché sulla appropriatezza del piano di risanamento, è tenuto a:

### **B) Accertare la ragionevolezza della redditività prospettica, tenuto conto che:**

La redditività ed i principali indicatori chiave gestionali (KPI) prospettici, prima dell'effetto delle iniziative industriali, devono essere coerenti con l'andamento storico;

Deve essere giustificata ogni differenza tra l'incidenza del margine operativo lordo sui ricavi, anche a seguito delle iniziative industriali, e i benchmark di mercato disponibili

## Il risanamento del debito

- Il debito esistente – oggetto di intervento dello strumento di composizione negoziata – che necessita di essere rimborsato viene confrontato con i flussi finanziari derivanti dalla gestione aziendale che possono essere posti a suo servizio.
- I flussi a servizio del debito consentono all'imprenditore di individuare la tipologia delle proposte da formulare ai creditori e alle altre parti interessate.

## Gruppi di imprese

**In caso di gruppo di imprese, le fasi appena richiamate, dovranno considerare le reciproche interdipendenze tra le imprese che ne fanno parte.**

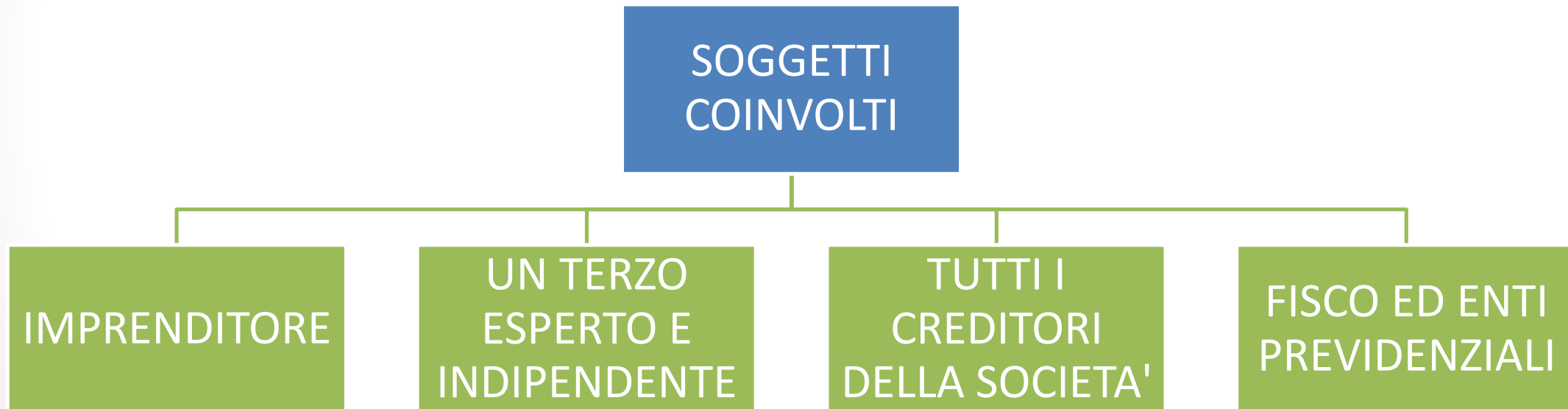
# **Composizione negoziale della crisi d'impresa per le imprese sotto soglia**



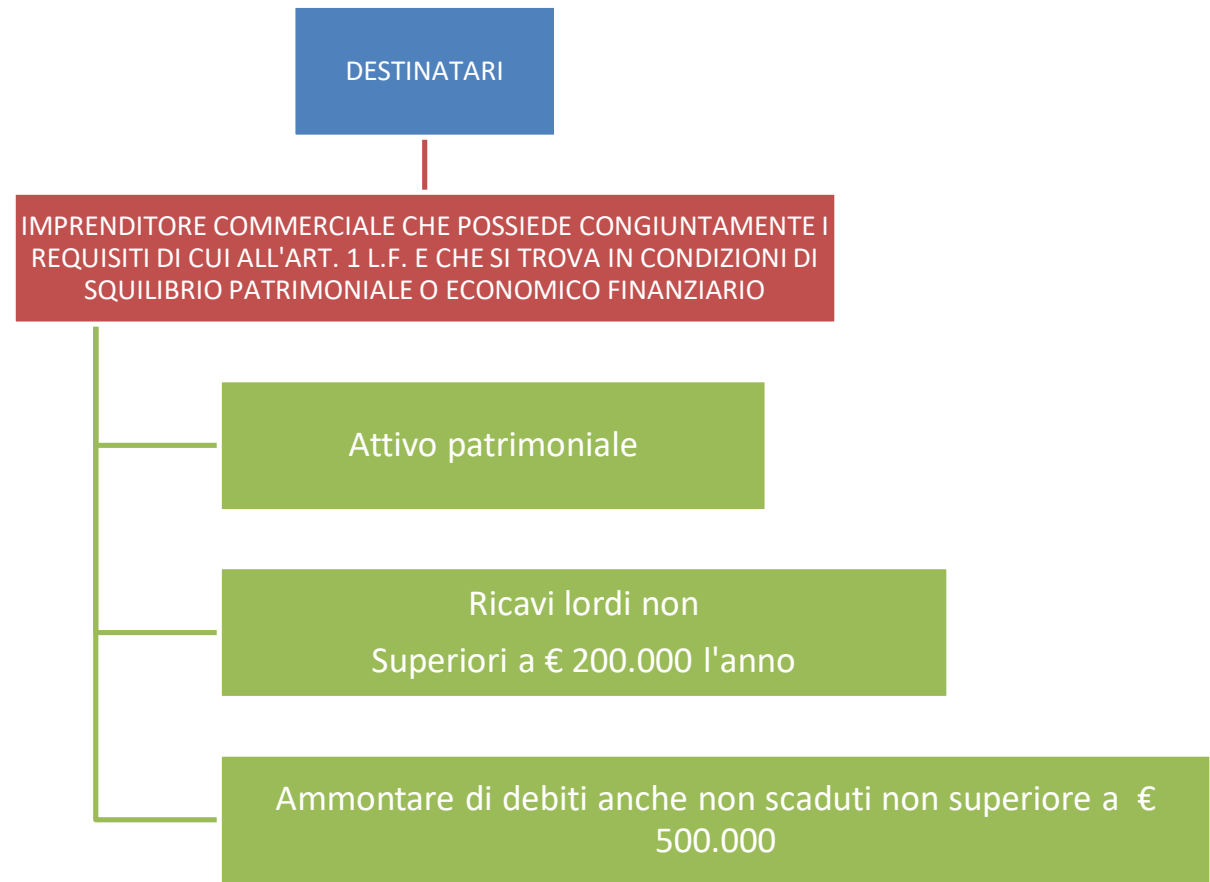
# COMPOSIZIONE NEGIOZIATA DELLA CRISI D'IMPRESA PER LE IMPRESE SOTTO SOGLIA



# COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI D'IMPRESA PER LE IMPRESE SOTTO SOGLIA



# COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI D'IMPRESA PER LE IMPRESE SOTTO SOGLIA



# COMPOSIZIONE NEGIOZIATA DELLA CRISI D'IMPRESA PER LE IMPRESE SOTTO SOGLIA

## MODALITA' DI ACCESSO

Deposito di un'istanza presso l'organismo di composizione della crisi (O.C.C.) oppure nelle forme previste dal medesimo art. 5, c. 1 D.L. 118/2021, al segretario generale della C.C.I.A.A. nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa.

# COMPOSIZIONE NEGIOZIATA DELLA CRISI D'IMPRESA PER LE IMPRESE SOTTO SOGLIA

## COMPITI DELL'ESPERTO

Agevolare le trattative tra l'imprenditore, i creditori ed eventuali altri soggetti interessati, al fine di individuare una soluzione per il superamento delle condizioni di squilibrio anche mediante il trasferimento dell'azienda o di rami di essa.



# **Codice Crisi d'Impresa D. Lgs. N. 14/2019**



# Codice Crisi d'Impresa D. Lgs. N. 14/2019

- Art. 375 - Assetti organizzativi dell'impresa
- Art 377 - Assetti organizzativi societari
- Art. 378 – Responsabilità degli amministratori
- Art. 379 – Nomina degli organi di controllo



## **Codice Crisi d'Impresa D. Lgs. N. 14/2019:squilibri economici e finanziari**

In questa fase gli amministratori di società sono pertanto tenuti a svolgere valutazioni sul proprio business, sulla sua organizzazione e sulle regole societarie, in linea con il contenuto di cui all'art. 2086 C.C., più consone ad agevolare la ripresa e soprattutto a sfruttare i correttivi e le sospensioni in grado di correggere e migliorare gli squilibri economici, finanziari e patrimoniali; nonché ad assicurare il mantenimento della continuità aziendale.



# Codice della Crisi d'impresa - Artt. 2403 – 2047 C.C.

## **Art. 2403 c.1 - Doveri del Collegio Sindacale**

*«... vigila ... sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ... e sull'adeguatezza*

*dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo*

*corretto funzionamento».*

## **Art. 2407 c.2 – Responsabilità del Collegio Sindacale**

*« ... responsabili solidalmente con gli amministratori per i fatti o le omissioni di questi,*

*quando il danno non si sarebbe prodotto se avessero vigilato ...».*



# **Crisi d'Impresa: La "continuità aziendale"**

# Continuità aziendale: la normativa di riferimento

**CODICE CIVILE Art. 2423 bis c.1:** Principi di redazione del bilancio «la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e **nella prospettiva della continuazione dell'attività**, nonché tenendo conto della funzione economica dell'elemento dell'attivo o del passivo considerato»

## **OIC 11**

La “continuazione dell'attività” dell'impresa è un postulato del bilancio, regola, cioè di gerarchia superiore alle regole e ai principi particolari applicabili a specifiche fattispecie.

**N.B.: → POSTULATI DEL BILANCIO D'ESERCIZIO:**

La formazione del bilancio di esercizio inteso come strumento d'informazione patrimoniale, finanziaria ed economica dell'impresa in funzionamento, cioè di un'impresa caratterizzata da una continuità operativa, si fonda su principi contabili

# Continuità aziendale: la normativa di riferimento

## OIC 11

... prospettiva della continuazione dell'attività e quindi tenendo conto del fatto che l'azienda costituisce un complesso economico funzionante destinato, almeno per un prevedibile arco temporale futuro, alla produzione di reddito.

... funzionamento a meno che non intervenga una delle cause di scioglimento di cui all'art 2484 del codice civile. GLI AMMINISTRATORI DEVONO acquisire tutte le informazioni disponibili circa la permanenza del presupposto della continuità aziendale. Se gli amministratori sono a conoscenza del fatto che in un arco temporale futuro di almeno dodici mesi dalla data di chiusura dell'esercizio intervenga, o è probabile che intervenga, una delle cause di interruzione previste al par. 19, ne devono tenere conto nella redazione del bilancio d'esercizio e darne adeguata informativa

## **ISA ITALIA 570**

Principio di revisione internazionale sulla continuità aziendale

# Continuità: verifica del presupposto ed esistenza operativa

Cosa si intende per continuità aziendale?

Come si può determinare se un'impresa è ancora in continuità aziendale e per quanto tempo?

- CONTINUAZIONE DELL'ESISTENZA OPERATIVA PER UN FUTURO PREVEDIBILE
- VALUTAZIONE in una ottica in linea con i piani strategici interni con un orizzonte temporale di 3 - 5 anni (ottica di PREVISIONE)

# Continuità aziendale: Nota Integrativa

**CODICE CIVILE:** Art. 2427 comma 1 n.22-quater: Contenuto della nota integrativa «La nota integrativa deve indicare la natura e l'effetto patrimoniale, finanziario ed economico dei fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio.»

**OIC 29:** Fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio - paragrafi 59 – 67 «I fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio sono quei fatti, positivi e/o negativi, che avvengono tra la data di chiusura e la data di formazione del bilancio d'esercizio.»

**IAS 10: Fatti intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio**

«Fatti intervenuti dopo la data di riferimento del bilancio sono quei fatti, sia favorevoli sia sfavorevoli, che si verificano tra la data di riferimento del bilancio e la data in cui il bilancio è autorizzato alla pubblicazione.»

# Continuità aziendale: OIC

## 29

Identifica tre tipi di eventi:

- a) Fatti successivi che "devono" essere recepiti in bilancio
- b) Fatti successivi che "non devono" essere recepiti in bilancio
- c) Eventi successivi che "possono incidere sulla continuità aziendale"

# Continuità aziendale: IAS 10

Identifica due eventi e stabilisce un principio da rispettare sempre:

L'impresa non deve preparare il proprio bilancio secondo i criteri propri di un'impresa in funzionamento, se i fatti intervenuti dopo la data di riferimento del bilancio indicano che il postulato della continuità aziendale non è più appropriato.

Le due tipologie:

- a) Fatti che forniscono evidenze circa le situazioni esistenti alla data di riferimento del bilancio (fatti successivi che comportano una rettifica).
- b) Fatti che sono indicativi di situazioni sorte dopo la data di riferimento del bilancio (fatti successivi che non comportano una rettifica).



# Continuità aziendale: Art. 2427 – comma 1 c.c.

**Art. 2427, comma 1, n. 22 quater) CC**

La nota integrativa deve indicare: la natura e l'effetto patrimoniale, finanziario ed economico dei fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio.

# Continuità aziendale: Art. 2427 – comma 1 c.c.

## Art. 2427, comma 1, n. 22 quater) CC

Nell'illustrazione del fatto intervenuto, si fornisce la stima dell'effetto sulla situazione patrimoniale/finanziaria della società, ovvero le ragioni per cui l'effetto non è determinabile.

# Crisi d'impresa: obblighi dell'imprenditore

## Art. 2086 cc

L'imprenditore è il capo dell'impresa e da lui dipendono gerarchicamente i suoi collaboratori.

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.



# **Codice Crisi: Adeguato assetto organizzativo**

# Crisi: Adeguato assetto organizzativo

È pertanto richiesta in capo ai sindaci e/o revisori di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente:

- L'adeguatezza dell'assetto organizzativo dell'impresa;
- L'equilibrio economico- finanziario dell'impresa;
- Il prevedibile andamento della gestione.

# Crisi: Adeguato assetto organizzativo

La riforma punta ad incentivare la c.d. «cultura del rischio» o «cultura dei controlli interni» anche all'interno delle imprese, prestando maggiore attenzione nella predisposizione dei propri assetti organizzativi e dei modelli di governance.

N.B.: → L'esigenza di dotarsi di modelli di sistemi di controlli interni più adeguati è un'opportunità per affrontare l'accresciuta complessità competitiva.

N.B.: → Il sistema dei controlli interni riveste un ruolo centrale nell'organizzazione aziendale assicurando che l'attività di impresa sia in linea con le strategie e le politiche aziendali e sia improntata a canoni di sana e prudente gestione.

# Definizione: Adeguato assetto organizzativo

L'organo di gestione delle società nel definire gli assetti organizzativi anti-crisi, deve:

- da un lato, istituire e configurare il relativo assetto in funzione della dimensione dell'impresa e della conseguente rilevazione dei segnali di crisi
- dall'altro deve eseguire, monitorare e controllare la capacità dello stesso di far emergere i segnali di perdita della continuità aziendale

N.B.: ➔ Un ruolo determinante, in fase di predisposizione e di adeguamento del sistema organizzativo, amministrativo e contabile, sarà svolto dai consulenti d'impresa i quali dovranno affiancare gli amministratori nel compito di ridefinire il sistema di gestione, in funzione della prevenzione della crisi di impresa.

# Assetto organizzativo e dimensioni aziendali

L'assetto organizzativo, pur presentando notevoli elementi di soggettività, può essere definito come il complesso di direttive e procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed esercitato ad un appropriato livello di competenza (cfr. norma di comportamento del Collegio Sindacale)

L'adeguatezza della struttura organizzativa amministrativa e contabile è legata principalmente alle dimensioni aziendali.

La crescita dimensionale dell'azienda comporta una maggiore articolazione della struttura organizzativa e, di conseguenza, rende necessaria la formalizzazione delle procedure e delle direttive tese al monitoraggio dei diversi processi aziendali.

N.B.: → Nelle Pmi la struttura organizzativa può avere una minore formalizzazione in considerazione della maggiore semplicità dei processi aziendali.



# Assetto organizzativo: moduli di intervento

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

- è basato sulla separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni;
- evidenzia una chiara definizione delle deleghe e dei poteri di ciascuna funzione;
- ha la capacità di garantire lo svolgimento delle funzioni aziendali;

N.B.: ➔ La chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle responsabilità deve essere definita attraverso l'organigramma aziendale che ha il compito di inquadrare la struttura aziendale.

N.B.: ➔ Nel caso delle imprese di minori dimensioni (Pmi) la struttura organizzativa, essendo più semplice, può consentire una minore formalizzazione degli assetti organizzativi sopra descritti, anche a causa della semplicità dei processi e delle procedure, sia in termini numerici che in considerazione della tipologia di attività e quantità di persone coinvolte.

# Assetto organizzativo: moduli di intervento

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

- i processi aziendali, intesi come l'insieme delle attività poste in essere con ordine logico ed una sequenza temporale ben definita per il raggiungimento di un obiettivo specifico;
- le procedure aziendali intese come regole da seguire per lo svolgimento, durante i processi, di determinate attività;
- la sequenza delle attività stesse e le decisioni che ne sono alla base e gli eventi da cui derivano le decisioni; - le procedure che garantiscono la corretta registrazione delle informazioni aziendali all'interno del sistema informativo;
- l'esistenza di direttive e procedure per l'autorizzazione e l'approvazione delle operazioni;
- le mansioni aziendali e le responsabilità oggetto di controllo, con indicazione analitica delle responsabilità e dei doveri principali relativi ad un particolare lavoro;
- i regolamenti interni e le eventuali ulteriori mappature dei processi aziendali come ad esempio la certificazione dei sistemi di gestione della qualità, ambientali, dell'energia, della sicurezza e la salute nei luoghi di lavoro o attinenti alla responsabilità sociale dell'impresa.

# Assetto organizzativo: organizzazione e ruoli

Un ulteriore aspetto attinente all'organizzazione riguarda:

- il sistema di attribuzione dei poteri di "gestione", che deve essere in linea con le responsabilità organizzative e gestionali conferite. In tal senso un ruolo determinante lo svolge l'assemblea dei soci e i consigli di amministrazione (se presenti) nel momento in cui conferiscono i relativi poteri;
- l'esistenza di budget operativi predisposti in funzione delle dinamiche economiche e finanziarie e del piano strategico aziendale;
- gli aggiornamenti, dei documenti di programmazione (annuali);
- l'esistenza e l'adeguatezza della reportistica predisposta per i vari livelli di responsabilità.

# Assetto organizzativo: procedure

Infine, un assetto organizzativo adeguato non prescinde da due ulteriori elementi quali:

- l'esistenza di procedure che disciplinano l'uso dei beni aziendali con riferimento, in particolare, a quelli di valore elevato, che risultino strategici per la società, il cui utilizzo presenta elevati rischi di danneggiamento, in uso esclusivo a dipendenti e presso terzi;
- un sistema idoneo alla protezione e conservazione dei dati aziendali (procedure di archiviazione e conservazione elettronica dei documenti, rispetto degli adempimenti in materia di tutela della sicurezza nei luoghi di lavoro di cui al D.Lgs. 81/2008 e in materia di protezione dei dati personali di cui al D.Lgs. 196/2003).

# Assetto organizzativo: gli obiettivi

L'organo amministrativo, al fine di adeguarsi alle condizioni di cui all'articolo 2086, comma 2, cod. civ., deve strutturare anche un sistema di controllo interno composto dalle direttive, procedure e prassi operative da adottare, allo scopo di raggiungere, attraverso un adeguato processo di identificazione, misurazione, gestione e monitoraggio dei principali rischi, una serie di obiettivi, quali:

- obiettivi strategici, volti ad assicurare la conformità delle scelte dell'organo amministrativo alle direttive ricevute e all'oggetto che la società si propone di conseguire;
- obiettivi operativi, volti a garantire l'efficacia e l'efficienza delle attività operative aziendali;
- obiettivi di reporting, volti a garantire l'affidabilità dei dati;
- obiettivi di conformità

# Assetto organizzativo: gli obiettivi

Un **sistema di controllo interno** può definirsi **adeguato** quando è capace di:

- **identificare i principali fattori di rischio aziendale;**
- **effettuare un costante monitoraggio del rischio;**
- **gestire il rischio;**

In considerazione delle nuove disposizioni introdotte dal codice della crisi di impresa, l'**organo di gestione** non dovrà solo **predisporre un adeguato assetto organizzativo, amministrativo contabile**, ma dovrà necessariamente prevedere anche **un sistema di monitoraggio dello stesso, in considerazione del costante mutamento delle condizioni in cui opera la società.**

**N.B.: → Il sistema di controllo interno**, pur non essendo previsto da nessuna disposizione del codice civile, **assume una funzione importante nel rilevare quelle situazioni di potenziale rischio, anche con riferimento alla perdita della continuità aziendale.**

# Adeguato Assetto: le responsabilità degli amministratori

Un'ulteriore responsabilità attribuita dall'articolo 2086, comma 2, cod. civ. all'organo amministrativo è quella di predisporre un assetto amministrativo e contabile che può essere definito *“come l'insieme delle direttive, 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”*.

Un efficiente sistema amministrativo-contabile deve consentire:

- 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 di esercizio.

# Adeguato Assetto: il sistema amministrativo contabile

La presenza dell'organo di revisione legale nelle Pmi che hanno proceduto alla nomina ai sensi dell'articolo 2477 cod. civ. offre un importante riferimento esterno e indipendente, con particolare riguardo agli aspetti di attendibilità del sistema amministrativo-contabile, a differenza delle Pmi che, non essendo obbligate alla nomina dell'organo di revisione, potrebbero avere assetti amministrativi contabili con rilevanti criticità circa l'attendibilità della rilevazione dei fatti di gestione.

**N.B.: → Nelle Pmi prive dell'organo di controllo, diventa determinante il ruolo del soggetto preposto alla tenuta della contabilità.** In particolare, la registrazione dei fatti di gestione (contabilità) può essere rilevata sia da parte di **risorse interne all'azienda** che da parte di **professionisti esterni all'impresa**.

**N.B.: → In entrambi i casi diventa determinante la figura del consulente, che deve supportare l'organo amministrativo nell'implementazione di un efficiente sistema amministrativo-contabile.**



# Adeguato Assetto: il ruolo degli amministratori

## Definizione:

Il controllo interno è un processo continuo.

È svolto dal Consiglio di Amministrazione e dalla struttura aziendale.

Si prefigge di raggiungere con ragionevole certezza obiettivi quali:

- efficacia ed efficienza delle attività operative
- attendibilità delle informazioni di bilancio
- conformità alle leggi ed ai regolamenti
- protezione del patrimonio

# Adeguato Assetto: identificazione dei rischi

Nelle imprese di dimensioni minori in cui è improbabile che esista un processo formale di valutazione dei rischi, **il revisore discute con la direzione** su come siano stati identificati e affrontati i rischi connessi all'attività svolta.

Gli aspetti che il revisore dovrebbe considerare sono le modalità con cui la direzione:

- identifica i rischi rilevanti ai fini dell'informativa finanziaria;
- stima la significatività dei rischi;
- valuta la probabilità che tali rischi si verifichino;
- decide sulle azioni da intraprendere per gestirli.