



Assetti organizzativi, sistemi di allerta e responsabilità amministrativa degli Enti ex D.lgs. n° 231/2001

Pierluigi Benigno, Professore Aggregato di Analisi
e Gestione Finanziaria, Università Cattolica del Sacro Cuore

27 gennaio 2020

GESTIONE DEI RISCHI, RILEVAZIONE TEMPESTIVA DELLA CRISI E PREVENZIONE DELL'INSOLVENZA

nel Dlgs14/2019

OBIETTIVO PRIMARIO

conservazione dell'azienda

OBIETTIVO STRUMENTALE

tempestiva rilevazione dello stato di crisi e suo superamento mediante «*idonee iniziative*» (Art. 3) o «*misure ritenute necessarie per superare lo stato di crisi*» (Art. 14, comma 2), o mediante il «*procedimento di composizione assistita della crisi*» (Titolo II, Capo III)

GESTIONE DEI RISCHI, RILEVAZIONE TEMPESTIVA DELLA CRISI E PREVENZIONE DELL'INSOLVENZA

nel Dlgs14/2019

L'OBIETTIVO PRIMARIO POGGIA SU DUE PILASTRI

- Gli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore dal codice civile
 - Gli strumenti di allerta
-
- La crisi entra («anche» per esplicita disposizione normativa) come tema di interesse centrale nel sistema di gestione e controllo dei rischi, riconosciuto quale approccio generale alla gestione delle imprese
 - Si assiste ad una ancora maggiore connessione, in funzione dell'obiettivo primario , del diritto societario, del diritto della crisi e dei temi di *governance*

PRIMO PILASTRO

Le disposizioni civilistiche previgenti

Art. 2381

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

Art.
2423-bis
(2478 bis)

Nella redazione del bilancio: 1) 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

Art. 2428
(2478 bis)

Il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente un'analisi fedele, equilibrata ed esauriente della situazione della società e dell'**andamento** e del risultato della gestione, nel suo complesso e nei vari settori in cui essa ha operato, anche attraverso imprese controllate, con particolare riguardo ai costi, ai ricavi e agli investimenti, nonché una descrizione dei **principali rischi e incertezze cui la società è esposta**.

.....

Dalla relazione devono in ogni caso risultare:

6) l'**evoluzione prevedibile della gestione**;

b) l'**esposizione** della società al **rischio di prezzo**, al **rischio di credito**, al **rischio di liquidità** e al **rischio di variazione dei flussi finanziari**.

Art. 2403
(art. 2477)

Il collegio sindacale vigila sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed **in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento**.

PRIMO PILASTRO

Le disposizioni del codice della crisi

Integrazione
Art. 2475 c.c.

Si applica, in quanto compatibile, l'articolo 2381

Nuovo
Art. 2086, 2° comma c.c.

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**

Art. 3, 2° comma Cci

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

Art. 12, 1° comma Cci

..... gli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore dal codice civile **sono finalizzati**

- alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa
- alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione

PRIMO PILASTRO

Le disposizioni del codice della crisi

**FORTE INCENTIVO AD INTERVENIRE SUGLI
ASSETTI ORGANIZZATIVI DELLE IMPRESE
ORIENTANDOLI SECONDO MODALITÀ COERENTI
ALLE FINALITÀ INDICATE NEL CODICE**

PIANIFICAZIONE STRATEGICA

GESTIONE PROGRAMMATA

PIANIFICAZIONE ECONOMICA E FINANZIARIA

GESTIONE DEI RISCHI

**IMPLEMENTAZIONE DI UN EFFICACE
SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO**

PRIMO PILASTRO

Le disposizioni del codice della crisi

GESTIONE DEI RISCHI

MAPPATURA DEI RISCHI

SOGLIE DI TOLLERANZA

AZIONI MITIGANTI

RISCHIO RESIDUO

STRESS TEST

RECOVERY PLAN

TURN AROUND PERMANENTE

PRIMO PILASTRO

Le disposizioni del codice della crisi

OBIETTIVI REALISTICI ?

PROPORZIONALITÀ

DA

INCONSCIO

IMPLICITO

INFORMALE

EX POST

(solo) TATTICO

A

CONSAPEVOLE

ESPLICITO

FORMALIZZATO

EX ANTE

(anche) STRATEGICO

PRIMO PILASTRO

Le disposizioni del codice della crisi

ESIGENZA

OPPORTUNITA'

FORMAZIONE

**IMPLEMENTAZIONE MODELLI
ORGANIZZATIVI E DI GESTIONE
AI SENSI DEL D.LGS 231/01**

SECONDO PILASTRO

Art. 12 (strumenti di allerta)

Costituiscono strumenti di allerta gli obblighi di **segnalazione** posti a carico dei soggetti di cui agli articoli 14 e 15

finalizzati alla tempestiva rilevazione **degli indizi di crisi** dell'impresa ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione

CRISI D'IMPRESA

una definizione economico aziendale

situazione di squilibrio, attuale o prevedibile, delle condizioni di gestione dell'impresa che ne determina perdite di valore e che impone la programmazione e l'attuazione di interventi necessari per invertire la tendenza al declino e consentirne la continuità nel tempo

definizione ai sensi del Cci

Art. 2, a)

stato di squilibrio economico-finanziario

che rende probabile l'insolvenza

e che ... si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte regolarmente alle obbligazioni pianificate

CRISI D'IMPRESA

una definizione economico aziendale

**RISCHIO DI DECLINO
=
INSOLVENZA POSSIBILE**

definizione ai sensi del Cci

**INSOLVENZA PROBABILE
=
PRE - INSOLVENZA**

INSOLVENZA (definizione Cci)

Art. 2, b)

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

osservazioni

- Una situazione di declino può essere compatibile con la continuità dell'impresa e come tale integra una situazione di crisi ma non comporta necessariamente una situazione di insolvenza
- L'insolvenza è una manifestazione estrema della crisi
- La perdita di continuità dell'impresa e l'insolvenza possono essere o non essere compatibili con la sopravvivenza del complesso aziendale
- In questo senso, l'espressione «*insolvenza reversibile*» è un ossimoro: se il debitore «**non è più in grado**», questo sconta già la impossibilità di reperire risorse finanziarie per rimediare e la eventuale reversibilità attiene al possibile salvataggio del complesso aziendale, ma con inevitabile sacrificio del ceto creditorio

I
N
D
I
C
A
T
O
R
I

Art. 13 comma 1

gli **squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario**

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**

i **ritardi nei pagamenti**

reiterati e significativi,
anche sulla base di quanto
previsto nell'**articolo 24**

retribuzioni

debiti scaduti da almeno 60
giorni per più della metà
delle retribuzioni mensili

fornitori

debiti scaduti da almeno
120 giorni per ammontare
maggiore di quello dei
debiti non scaduti

Art. 13 comma 1

A questi fini, sono **indici significativi** quelli che misurano

- la non sostenibilità degli oneri dell'indebitamento con i flussi di cassa che l'impresa è in grado di generare
- e
- l'adeguatezza dei mezzi propri rispetto a quelli di terzi

Art. 13 comma 2

Il CNDCEC ... elabora ... gli indici **di cui al comma 1**

«che, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa»



costituiscono **FONDATI INDIZI DELLA CRISI**

I

N

D

I

C

I

(1.) Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'**obbligo**

A

di **verificare** che l'organo amministrativo **valuti costantemente**, assumendo le conseguenti idonee iniziative,

- se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato,
- se sussiste l'equilibrio economico finanziario e
- quale è il prevedibile andamento della gestione

nonché

B₁

di **segnalare immediatamente** allo stesso organo amministrativo l'esistenza di **fondati indizi** della crisi. **(2.)** La segnalazione deve essere motivata, fatta per iscritto, a mezzo posta elettronica certificata o comunque con mezzi che assicurino la prova dell'avvenuta ricezione, e deve contenere la fissazione di un **congruo termine, non superiore a trenta giorni**, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle **soluzioni individuate** e alle **iniziative intraprese**.

B₂

In caso di **omessa** o **inadeguata risposta**, ovvero di **mancata adozione** nei successivi sessanta giorni delle **misure ritenute necessarie** per superare lo stato di crisi, i soggetti di cui al comma 1 **informano senza indugio** l'OCRI, fornendo ogni elemento utile per le relative determinazioni

Una lettura sistematica delle norme del Capo I del Titolo II consente di ritenere che:

l'obbligo di **immediata segnalazione** dei «fondati indizi della crisi» debba essere adempiuto al verificarsi di condizioni che non implicano l'assunzione di una decisione discrezionale da parte dell'organo di controllo

l'**informazione «senza indugio»** dell'OCRI deve essere data il trentunesimo giorno in caso di **omessa risposta**

in presenza di risposta l'organo di controllo deve attivarsi «**senza indugio**» per valutare nel più breve tempo possibile se le soluzioni individuate possano ritenersi idonee ad affrontare con efficacia lo stato di crisi, cioè per **valutare l'adeguatezza** delle misure necessarie per superare lo stato di crisi

se la **risposta** è valutata **inadeguata** l'organo di controllo deve provvedere «**senza indugio**» ad informare l'OCRI

se la **risposta** è valutata **adeguata** l'organo di controllo deve **monitorare l'adozione** delle misure previste per superare lo stato di crisi nei primi ulteriori sessanta giorni e, se adottate, anche successivamente

e deve informare l'OCRI:

il sessantunesimo giorno, se le misure non sono adottate o se si manifestano precocemente inefficaci

mai, se le soluzioni e gli interventi si manifestano efficaci

???? anche successivamente, allorché si manifesti l'inefficacia delle misure **?????**

IN OGNI CASO: CONSTATATA L'INERZIA DELL'ORGANO AMMINISTRATIVO

STADI EVOLUTIVI DELLA CRISI

Pianificazione strategica, gestione programmata, valutazione dei rischi e della vulnerabilità nel continuo, elaborazione di stress test in scenari di crisi, formulazione di *recovery plan*

Incubazione

segnali di declino e di squilibrio economico-finanziario

Maturazione

perdite reddituali e diminuzione del valore del capitale economico

Crisi acuta

Flussi di cassa strutturalmente negativi

Crisi cronica

deterioramento patrimoniale, perdita di affidabilità, rischio di «avvitamento»

Dissesto

Crisi irreversibile, insolvenza

**rischio di
declino
insolvenza
possibile**

**Insolvenza
probabile
Pre - insolvenza**

insolvenza

RUOLO DEGLI ORGANI DI CONTROLLO

Verifica che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative,

- se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato,
- se sussiste l'equilibrio economico finanziario e
- quale è il prevedibile andamento della gestione

**segnalazione
all'organo
amministrativo**



**Informazione
all'OCRI**

STADI EVOLUTIVI DELLA CRISI

Pianificazione strategica, gestione programmata, valutazione dei rischi e della vulnerabilità nel continuo, elaborazione di stress test in scenari di crisi, formulazione di *recovery plan*

Incubazione

segnali di declino e di squilibrio economico-finanziario

Maturazione

perdite reddituali e diminuzione del valore del capitale economico

**rischio di
declino
insolvenza
possibile**

RUOLO DEGLI ORGANI DI CONTROLLO

Verifica che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative,

- se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato,
- se sussiste l'equilibrio economico finanziario e
- quale è il prevedibile andamento della gestione

**GESTIONE DELL'IMPRESA NEL SUO DIVENIRE CON
CONTROLLO E FRONTEGGIAMENTO DI SITUAZIONI
PATOLOGICHE TEMPORANEE**

**GESTIONE DELL'IMPRESA IN SITUAZIONE
EMERGENZIALE CON CONTROLLO E
FRONTEGGIAMENTO DI SITUAZIONI PATOLOGICHE
GRAVI CHE NE METTONO SERIAMENTE IN
DISCUSSIONE LA SOPRAVVIVENZA**

Crisi acuta

Flussi di cassa strutturalmente
negativi

Crisi cronica

deterioramento patrimoniale,
perdita di affidabilità, rischio di
«avvitamento»

Dissesto

Crisi irreversibile, insolvenza

**Insolvenza
probabile
Pre - insolvenza**

insolvenza

segnalazione
all'organo
amministrativo



informazione
all'OCRI



GRAZIE

... dare **avviso** al debitore che

- la sua esposizione debitoria ha superato l'importo rilevante
 - se entro novanta giorni non avrà
 - estinto o regolarizzato per intero (anche con rateazione)
 - presentato istanza di composizione assistita della crisi
 - presentato domanda per l'accesso ad una procedura di regolazione della crisi e dell'insolvenza
- ne faranno **segnalazione** all'OCRI, anche per la segnalazione agli organi di controllo della società

TERMINI

Agenzia delle entrate

Non oltre sessanta dalla scadenza del termine di legge per la liquidazione dell'imposta dovuta in base alla dichiarazione

I.N.P.S.

Entro sessanta giorni dal superamento dell'importo rilevante

Agente della riscossione

Entro sessanta giorni dal superamento dell'importo rilevante

**Obbligo di segnalazione di creditori
pubblici qualificati**

IMPORTI RILEVANTI

Agenzia
delle entrate

IVA periodica almeno
pari al 10% del
volume d'affari del
periodo e non
inferiore a

25.000 fino a 2.000.000 di volume d'affari anno precedente

50.000 fino a 10.000.000 di volume d'affari anno precedente

100.000 oltre a 10.000.000 di volume d'affari anno precedente

I.N.P.S.

Ritardo di oltre sei mesi per contributi maggiori della metà di quelli dovuti nell'anno precedente e maggiori di 50.000

Agente della
riscossione

Debiti scaduti da oltre novanta giorni e maggiori di 500.000 per imprese individuali e di 1.000.000 per le società