



Ordine dei **DOTTORI COMMERCIALISTI** e degli **ESPERTI CONTABILI**

della Circonscrizione del Tribunale di Rimini

FONDAZIONE DEI DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI ESPERTI CONTABILI DI RIMINI



CONSIGLIO NOTARILE
Distretti Riuniti Forlì - Rimini



ORDINE degli AVVOCATI
di RIMINI

ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI E CONTABILI

Adempimenti delle PMI

Andrea Panizza

Dottore Commercialista e Revisore Legale in Ferrara
Professore a contratto di Controllo Manageriale – Università di Bergamo
Professore a contratto di Prevenzione e Gestione della Crisi d'Impresa – Università del Piemonte Orientale

AP&P

Rimini, 10 ottobre 2022

Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza

15 luglio
2022

Data di entrata in vigore del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza, approvato con il D.Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14, più volte modificato negli ultimi anni (da ultimo con il D.Lgs. 17 giugno 2022, n. 83)

Il Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza

Approccio *forward looking*, così come previsto dalla Direttiva UE 20 giugno 2019, n. 1023 (cosiddetta Direttiva *Insolvency*)

«... I quadri di ristrutturazione preventiva dovrebbero innanzitutto permettere ai debitori di ristrutturarsi efficacemente in una fase precoce e prevenire l'insolvenza e quindi evitare la liquidazione di imprese sane»

Nuova definizione di «crisi»

Art. 2, c. 1, lett. a) del Codice definisce

«crisi»: *lo stato del debitore che rende **probabile l'insolvenza** e che si manifesta con l'**inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici** a far fronte alle obbligazioni nei **successivi dodici mesi**.*

«**crisi**»

come probabilità di futura
insolvenza ...

Il nuovo art. 2086 c.c.

L'art. 375 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza ha introdotto (dal 16 marzo 2019) il **co. 2 dell'art. 2086 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”*

La tempestività dell'informazione

Il legislatore chiede la **rilevazione tempestiva** della crisi.

La tempestività, come criterio con il quale produrre un'informazione, è da porsi in relazione alle **esigenze temporali delle decisioni** che il *management* deve prendere per risolvere una determinata problematica gestionale (decisionale).

La tempestività dell'informazione

L'espressione «**senza indugio**», che determina la necessaria reattività da parte dell'imprenditore, rende ancor più evidente l'importanza del fattore temporale.

L'informativa prospettica appare come l'unico elemento in grado di garantire una **tempestiva reazione alla crisi**.

Quali i soggetti coinvolti in azienda?

- Gli **Organi Delegati**



l'adeguatezza degli assetti

- || **CdA**



l'adeguatezza degli assetti

- || **Collegio Sindacale**



sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo e sul suo funzionamento

Il nuovo art. 3 del Codice della Crisi



AVVISO ALLE AMMINISTRAZIONI

Al fine di ottimizzare la procedura di pubblicazione degli atti in Gazzetta Ufficiale, le Amministrazioni sono pregate di inviare, contemporaneamente e parallelamente alla trasmissione su carta, come da norma, anche copia telematica dei medesimi (in formato word) al seguente indirizzo di posta elettronica certificata: gazzettaufficiale@giustiziacert.it, curando che, nella nota cartacea di trasmissione, siano chiaramente riportati gli estremi dell'invio telematico (mittente, oggetto e data).

Nel caso non si disponga ancora di PEC, è fino all'adozione della stessa, sarà possibile trasmettere gli atti a: gazzettaufficiale@giustizia.it

SOMMARIO

LEGGI ED ALTRI ATTI NORMATIVI

DECRETO LEGISLATIVO 27 maggio 2022, n. 82
Attuazione della direttiva (UE) 2019/882 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 aprile 2019, sui requisiti di accessibilità dei prodotti e dei servizi. (22G00089)..... Pag. 1

DECRETO LEGISLATIVO 17 giugno 2022, n. 83
Modifiche al codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, in attuazione della direttiva (UE) 2019/1023 del Parlamento europeo e del Consiglio del 20 giugno 2019, riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, l'esdebitazione e le interdizioni, e le misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione, e che modifica la direttiva (UE) 2017/1132 (direttiva sulla ristrutturazione e sull'insolvenza). (22G00090)..... Pag. 25

DECRETI, DELIBERE E ORDINANZE MINISTERIALI

Ministero dell'economia e delle finanze

DECRETO 28 giugno 2022
Attuazione dell'articolo 1, comma 683, della legge 27 dicembre 2019, n. 160, relativo al trattamento dei dati contenuti nell'archivio dei rapporti finanziari di cui al comma 682 del medesimo articolo 1. (22A03862)..... Pag. 73

Ministero della salute

DECRETO 23 giugno 2022
Ripristino della validità del decreto di riconoscimento dell'acqua minerale naturale «Giulia», in Anguillara Sabazia. (22A03802)..... Pag. 77



Il D.Lgs. 83/2022 ha previsto la nuova formulazione dell'art. 3 del D.Lgs. n. 14/2019 che disciplina **l'adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa o dell'insolvenza.**

Il nuovo art. 3 del Codice della Crisi

Gli assetti organizzativi amministrativi e contabili devono permettere la tempestiva rilevazione di uno stato di crisi e pertanto **sono adeguati se consentono la rilevazione di:**

- **squilibri di carattere patrimoniale** (patrimonio netto negativo o sbilanciamenti tra fonti e impieghi nelle componenti riconducibili al capitale proprio e di terzi, attivo immobilizzato e circolante) **o squilibri di carattere economico** (i ricavi non coprono i costi) – **squilibri di carattere finanziario** (l'azienda non è in grado di far fronte, con le proprie entrate, alle uscite monetarie)
- **non sostenibilità dei debiti** (i flussi di cassa generati dalla gestione operativa nei 12 mesi a venire non sono in grado di coprire i debiti scadenti nello stesso periodo)
- [...]

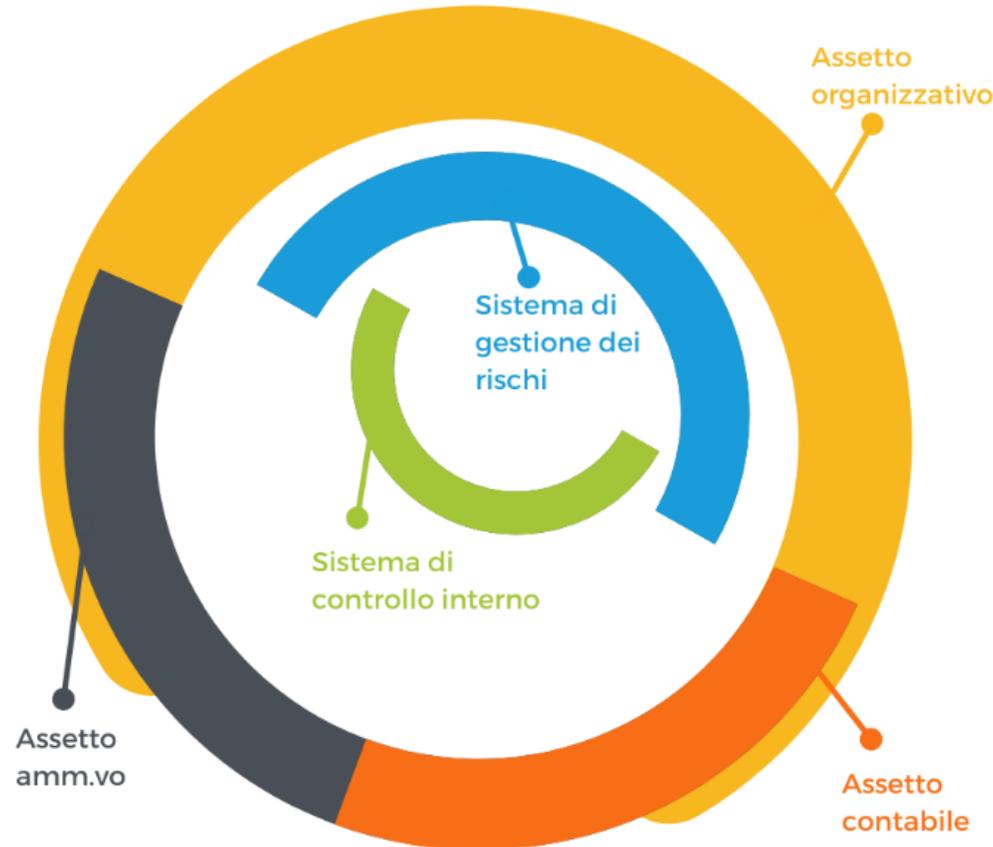
Assetto organizzativo, amministrativo contabile adeguato

[...]

- **presenza dei segnali indicati dall'art. 3 co. 4 del CCII per la previsione tempestiva dell'emersione della crisi indicati** (ovvero **debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni** pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni stesse; **debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni** di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti; **esposizioni nei confronti di banche e altri intermediari finanziari scadute o sconfinite da più di 60 giorni** purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni);
- **presenza di una o più esposizioni debitorie, nei confronti dei creditori pubblici qualificati** (Inps, Inail, Agenzia Entrate ed Agenzia delle entrate-Riscossione) di cui all'art. **25-novies, co. 1 del CCII**. Tali creditori sono chiamati a segnalare all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo, la presenza del debito con l'**invito a presentare istanza di adesione all'istituto della composizione negoziata** (art. 17, co. 1) se ne ricorrono i presupposti.
- **informazioni necessarie a seguire la lista di controllo particolareggiata ed effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento** di cui alla disciplina della composizione negoziata.

**La presenza in azienda di adeguati
assetti organizzativi, amministrativi
e contabili rappresenta
imprescindibile strumento
informativo**

Assetto organizzativo, amministrativo contabile adeguato



Cosa si intende per assetto organizzativo, amministrativo e contabile?



ASSETTO ORGANIZZATIVO

È rappresentato dalle direttive e dalle procedure che garantiscono che il processo decisionale sia assegnato ed esercitato ad un appropriato livello di competenza e responsabilità. Include le direttive e le procedure che definiscono il sistema di gestione dei rischi e quello di controllo interno.



ASSETTO AMMINISTRATIVO

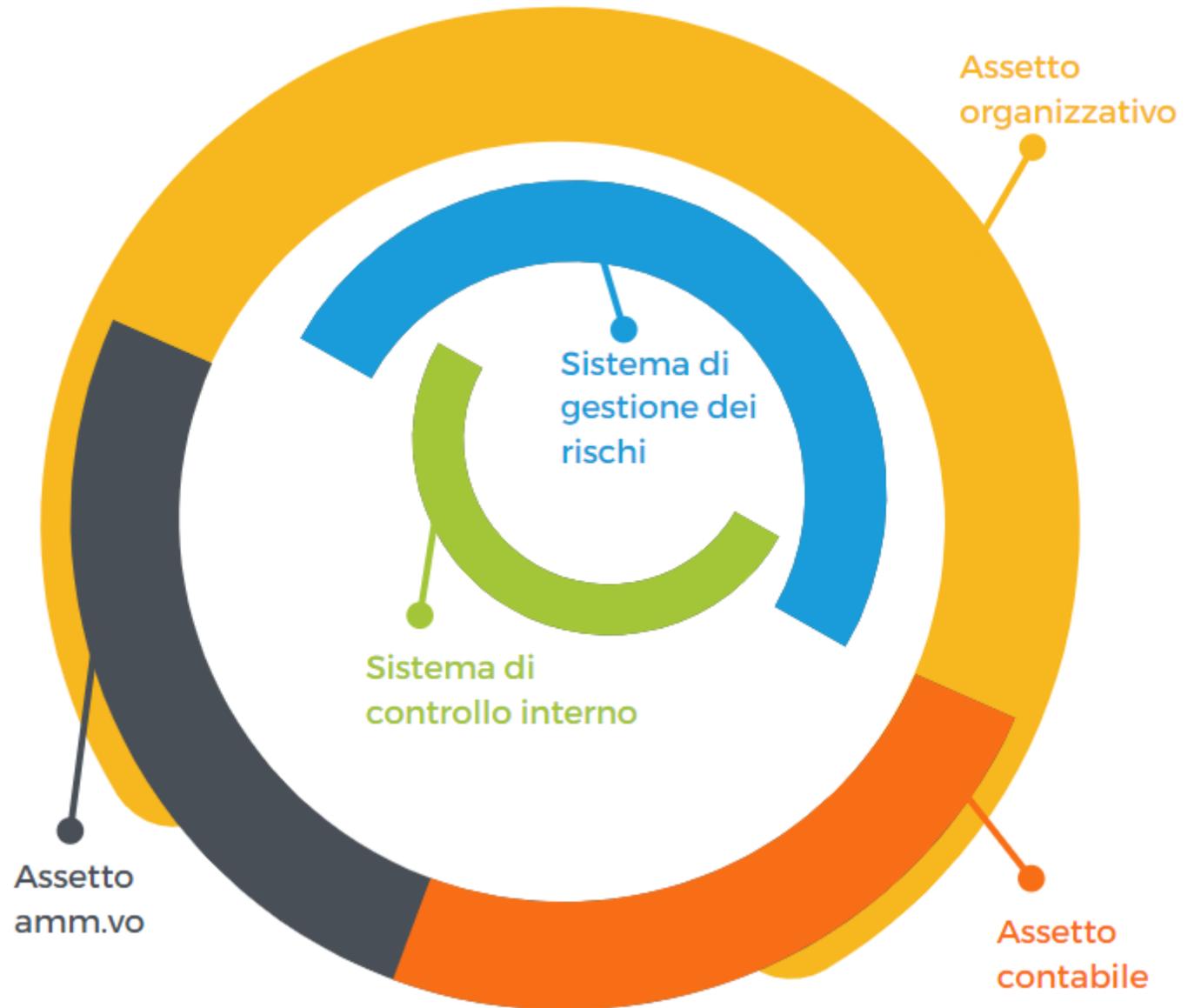
È riferibile ad una **dimensione dinamico-funzionale** dell'organizzazione ed è riconducibile all'insieme delle **procedure** e dei **processi** atti ad assicurare il corretto e ordinato svolgimento delle attività aziendali. Incorpora i **sistemi di pianificazione, programmazione e controllo** delle performance, parte dei sistemi di controllo interno e i sistemi informativi direzionali.



ASSETTO CONTABILE

È parte degli assetti amministrativi orientati ad una **corretta traduzione contabile** dei fatti di gestione, sia ai fini di **programmazione**, sia ai fini di **consuntivazione** per la gestione e la comunicazione all'esterno dell'impresa. È rappresentato dalle rilevazioni di contabilità generale e di contabilità analitica, dai processi di **reporting**, dai sistemi di rilevazione delle **performance** aziendali e di **valutazione** degli investimenti.

Assetto organizzativo amministrativo contabile





Assetto organizzativo

Insieme delle variabili che configurano le modalità con cui la popolazione aziendale svolge le attività e che definiscono, indirizzano e coordinano i comportamenti delle persone nello svolgimento delle stesse attività



Assetto organizzativo

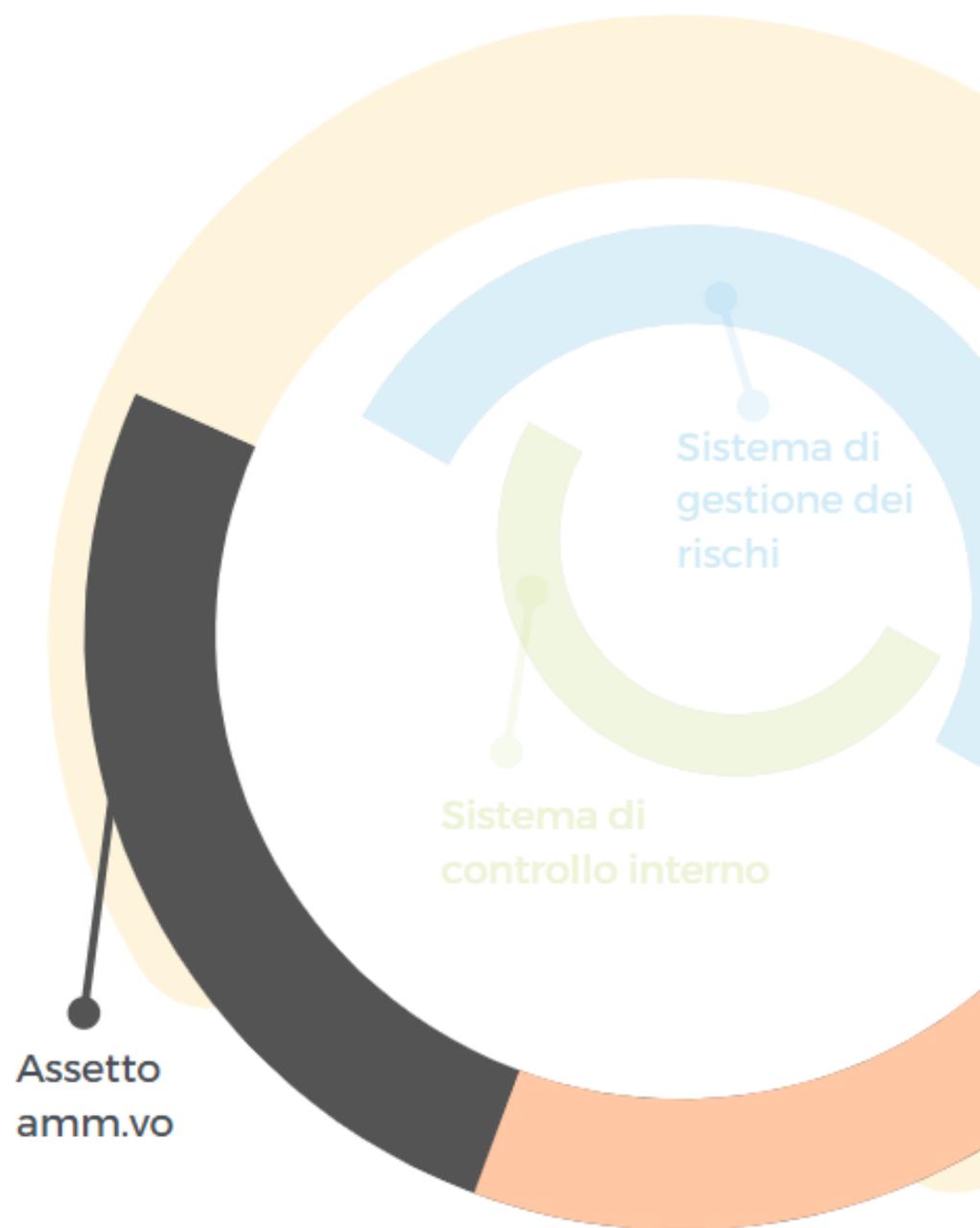
- ✓ Organigramma, funzionigramma e mansionario
- ✓ Deleghe e Procure
- ✓ Procedure di gestione dei processi e svolgimento della attività
- ✓ Valutazione del rischio (*Risk assessment*)
- ✓ Procedure di controllo interno
- ✓ Modelli di *Compliance Program*
- ✓ Codice Etico
- ✓ Informazione e comunicazione
- ✓ Formazione del personale



Assetto Organizzativo	Organizzazione e struttura gerarchica Organigramma Esercizio dell'attività decisionale e direttiva Presenza di direttive e procedure aziendali, aggiornate periodicamente ed diffuse all'interno dell'organizzazione Presenza di procedure formalizzate
	Sistema dei rischi Pianificazione, realizzazione ed erogazione dei processi Perimetro di applicazione, contesto e criteri Identificazione, analisi, stima e valutazione del rischio (Risk assessment) Trattamento del rischio Comunicazione e consultazione Monitoraggio e riesame Registrazione e reporting
	Compliance Program Modelli di Compliance Program applicati
Controllo interno	CSR (Corporate Social Responsibility) - Componenti del Sistema Ambiente di controllo (<i>Control Enviroment</i>) Valutazione del rischio (<i>Risk Assessment</i>) Attività di controllo (<i>Control Activities</i>) Informazione e comunicazione (<i>Information & Communication</i>) Monitoraggio (<i>Monitoring</i>)
	Svolgimento del processo Governance Sistema di autoregolamentazione Informazione e comunicazione Formazione e Risorse Umane Controllo Segnalazioni Risposta alle violazioni

Assetto amministrativo

- ✓ Piano Industriale e finanziario
- ✓ *Budget* annuale e *Forecast*
- ✓ Strumenti e Procedure per la gestione integrata
- ✓ *Dashboard* per le previsioni





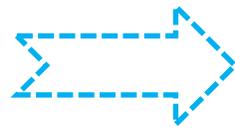
Assetto contabile

- ✓ Principi contabili di riferimento
- ✓ Procedure per la gestione del processo contabile
- ✓ Contabilità analitica
- ✓ Reporting operativi
- ✓ Reporting economico-finanziario-patrimoniale
- ✓ Analisi degli scostamenti
- ✓ Misurazione delle performance
- ✓ Valutazione degli investimenti e del capitale economico
- ✓ Budget di tesoreria a 12 mesi rolling e segnali di crisi (co. 4 art. 3)
- ✓ Test pratico per la ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'art. 13, c. 2
- ✓ Informazioni per l'utilizzo della lista particolareggiata di cui all'art. 13, c. 2.

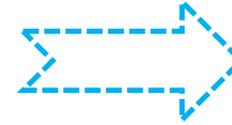
Es. di sistema di pianificazione, programmazione e controllo



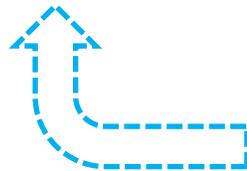
1 - Piano industriale



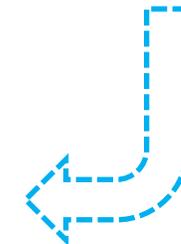
2 - Budget



3 - Report periodico ec.-fin.



4 - Forecast



Es. di sistema di pianificazione, programmazione e controllo



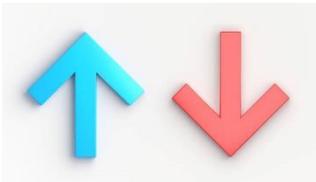
1 - Piano industriale



2 - Budget



3 - Report periodico ec.-fin.



4 - Forecast

- Conti economici riclassificati
- Stati patrimoniali riclassificati
- Rendiconto finanziario
- Indici di bilancio (*ratios*)
- Analisi per margini e PFN
- Diagrammi di struttura e posizionamento
- Modelli di scoring
- Budget di tesoreria *rolling* e segnali di allarme
- Test per la verifica della perseguibilità del risanamento
- Informazioni per la redazione della lista di controllo particolareggiata

Es. di Budget di tesoreria

Contenuto e forma del Piano di Tesoreria

Il piano di tesoreria evidenzia la dinamica di breve periodo delle entrate e delle uscite.

Saldo iniziale

Entrate

Uscite

Saldo finale

Alfa S.p.A. - Piano di tesoreria Anno 20XX												
€000												
	gen	feb	mar	apr	mag	giu	lug	ago	set	ott	nov	dic
Saldo iniziale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entrate												
Inc. crediti verso clienti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
di cui scaduti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. da dismissioni immobilizzazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. da finanziamenti a m/l termine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Immissione equity	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Inc. diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale entrate	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Uscite												
Pag. debiti verso fornitori	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
di cui scaduti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. debiti verso fornitori per investimenti in immobilizzazioni	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. debiti verso dipendenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. indennità di anzianità	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. debiti verso Erario e Istituti Previdenziali	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. finanziamenti a m/l termine	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. leasing (*)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. spese bancarie e oneri finanziari	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pag. diversi	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Totale Pagamenti	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Saldo finale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

(*) se non compresi nei pagamenti a fornitori

Il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

(decreto Ministero della Giustizia del 28/09/2021 – Sezione II)

L'entità del debito che deve essere ristrutturato è pari a:

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

I flussi annui al servizio del debito che la gestione dell'impresa è mediamente in grado di generare a regime prescindendo dalle eventuali iniziative industriali sono pari a:

	stima del Margine Operativo Lordo prospettico normalizzato annuo, prima delle componenti non ricorrenti, a regime
(-)	investimenti di mantenimento annui a regime
(-)	imposte sul reddito annue che dovranno essere assolte
	TOTALE B

*Se l'impresa è prospetticamente in equilibrio economico e cioè presenta, a decorrere almeno dal secondo anno, flussi annui di cui a **[B]**, superiori a zero e destinati a replicarsi nel tempo, il grado di difficoltà del risanamento è determinato dal risultato del rapporto tra il debito che deve essere ristrutturato **[A]** e l'ammontare annuo dei flussi al servizio del debito **[B]**. Il risultato del rapporto fornisce una prima indicazione di massima:*

- *del numero degli anni per estinguere la posizione debitoria;*
- *del volume dell'esposizioni debitorie che necessitano di ristrutturazione;*
- *dell'entità degli eventuali stralci del debito o conversione in equity.*

Lista di controllo particolareggiata (art. 13, c. 2)

Paragrafo	contenuto
1	Organizzazione dell'impresa
2	Rilevazione della situazione contabile e dell'andamento corrente
3	Individuazione delle strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi
4	Le proiezioni dei flussi finanziari
5	Il risanamento del debito
6	Gruppi di imprese

Cosa fare in una MPMI?

L'azienda deve essere organizzata in modo da:

1. **Identificare** gli obiettivi, i programmi, le politiche e gli *standard* di prestazione
2. **Definire** le responsabilità e **attribuire** i poteri
3. Favorire la **comunicazione interna** in relazione a responsabilità, gerarchie, dipendenze, rapporti.
4. Istituire un sistema di comunicazione che favorisca il **confronto dei risultati effettivi con le previsioni e l'analisi degli scostamenti**
5. Aggiornare periodicamente le **procedure interne**

[...]

Da dove partire?

dall'analisi dello stato dell'arte (AS IS)

GRAZIE!

Andrea Panizza

panizza@appartners.it