

BENVENUTI



MASTER SULLE SOLUZIONI CRISI

DIVENTA RISANATORE AZIENDALE!



RELATORE:

PROF. SIMONE BRANCOZZI

Laurea con tesi in '**Patologia delle aziende in crisi**'

Moderatore ed Amministratore del gruppo LinkedIn '**Soluzioni Crisi Aziendali**'

Pubblicazioni editate da Amazon:

- '*Le Crisi d'impresa: Analisi e Cause*'
- 'Previsione della Crisi Aziendale'
- 'Prevenzione delle Crisi d'Impresa'
- 'Il Turnaround, la soluzioni delle crisi nelle aziende in perdita'
- 'Il Crono-programma da osservare per risolvere una crisi aziendale con l'art. 161 comma 6'



**“NON TROVERAI MAI LAVORO
CON QUEI TATUAGGI”**



**LUI È LA PERSONA CHE HA
APPENA FATTO ATTERRE
LA SONDA ROSETTA SULLA COMETA**

MATT TAYLOR

**La sostanza vincerà
sulla forma...
via LE CRAVATTE!**

SPEGNETE I CELLULARI

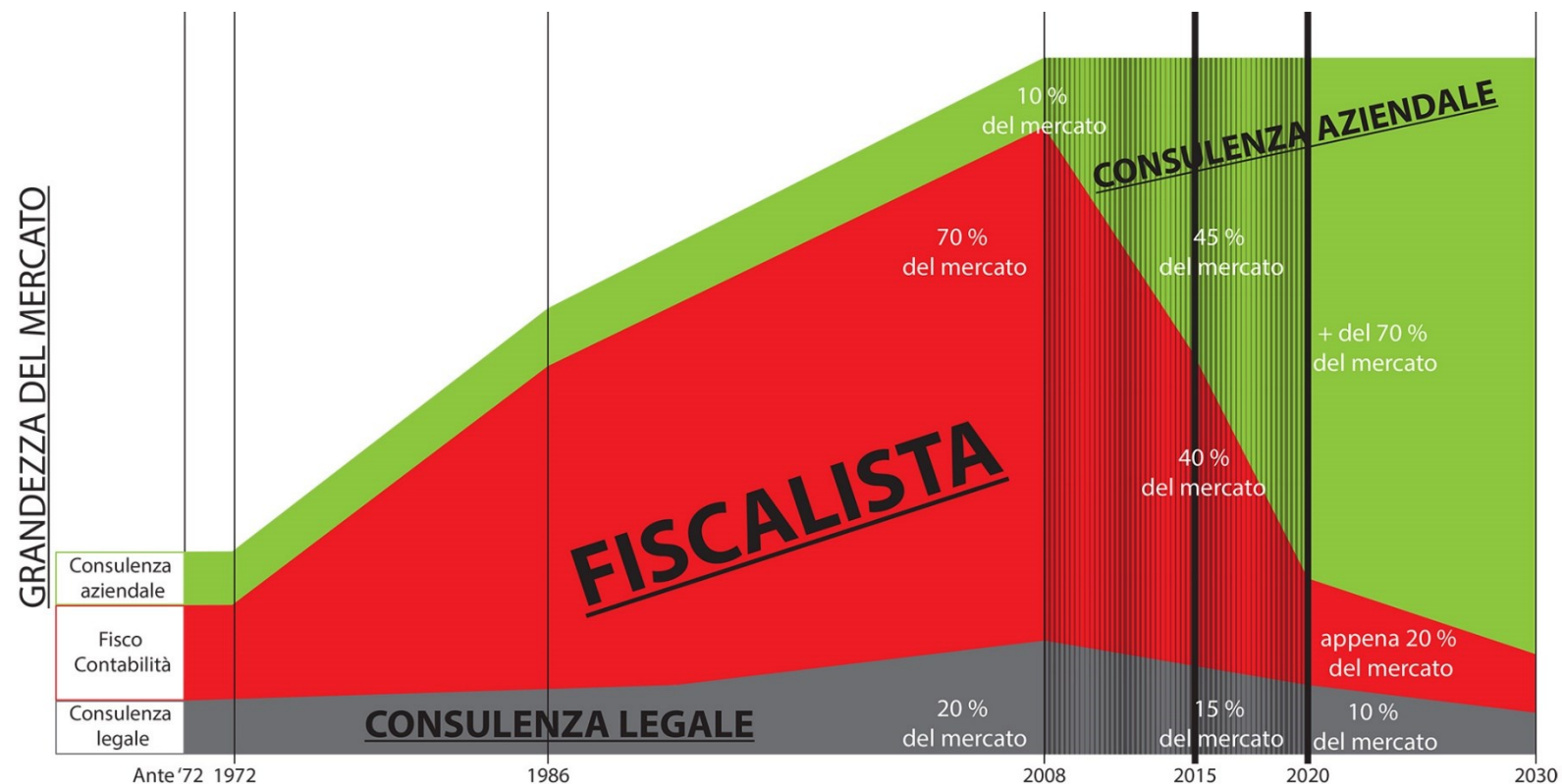
NON PRENDETE APPUNTI (riceverete tutte le slide)

NON PARLATE AD ALTA VOCE

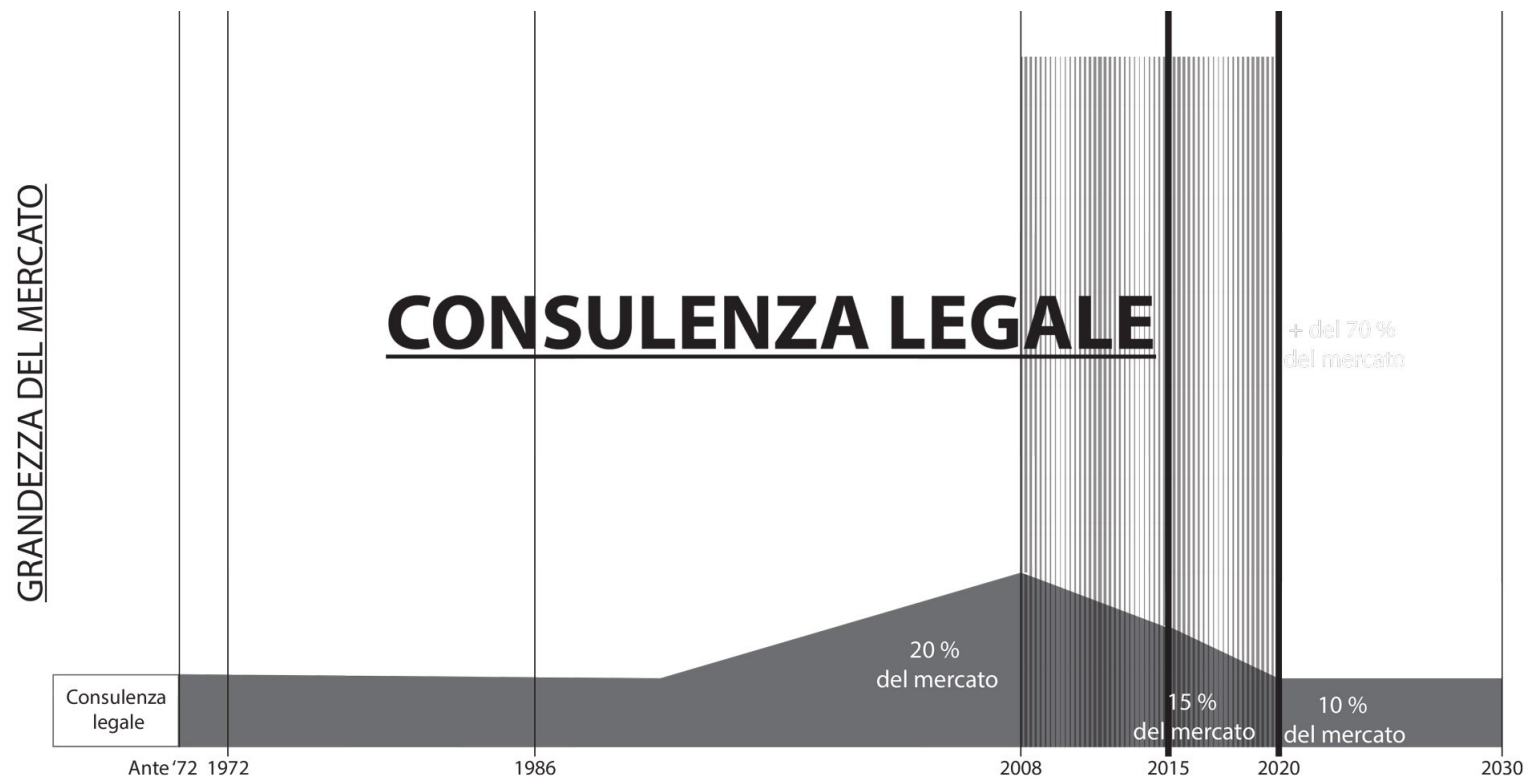
BEVETE IL PIÙ POSSIBILE

Domanda:

- Secondo voi un soggetto che vuole «mettersi in proprio» oggi quale è la prima cosa che fa per cercarsi un consulente fiscale?

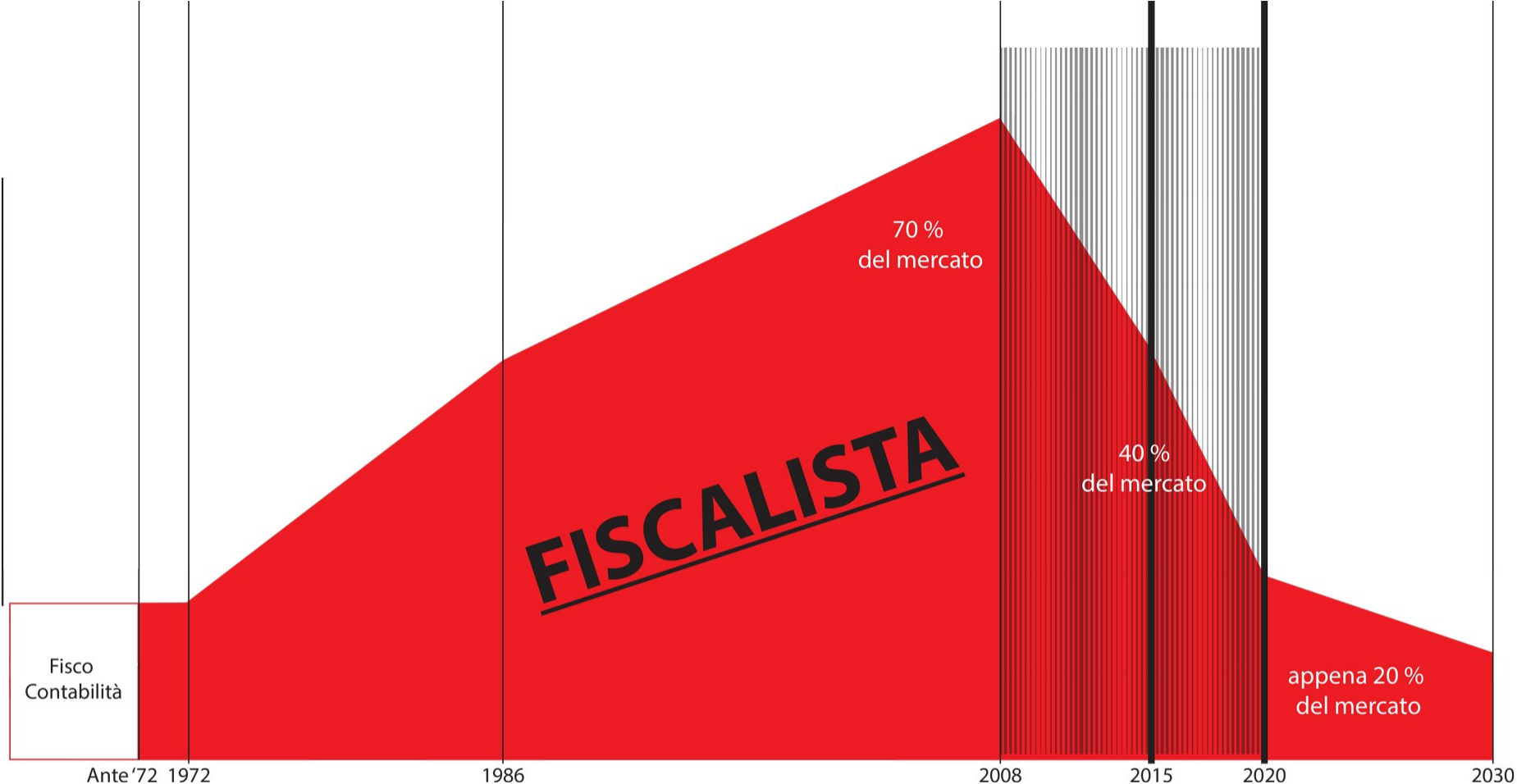


Saper fare	Pratica Amministrativa	Aggiornamento fiscale	Rivoluzione : Crisi Economica, il mercato non ha + bisogno del fiscalista Internet e social network	Consulenza Aziendale Alta Specializzazione
Tecnologia	Telefono Pochi investimenti	Computer, software, fax (spingere sul capitale investito Studi grandi)		Eternalizzazione, Networking, Cloud e Open Source Studi snelli (basterà un accesso internet e un IT in studio)
Trovare Clienti	Pubbliche relazioni - Conoscenze			Social Network - Blog (lo studio deve essere costruito attorno al web marketing)



Saper fare	Pratica Amministrativa	Aggiornamento fiscale	Rivoluzione : Crisi Economica, il mercato non ha + bisogno del fiscalista Internet e social network	Consulenza Aziendale Alta Specializzazione
Tecnologia	Telefono Pochi investimenti	Computer, software, fax (spingere sul capitale investito Studi grandi)		Esternalizzazione, Networking, Cloud e Open Source Studi snelli (basterà un accesso internet e un IT in studio)
Trovare Clienti	Pubbliche relazioni - Conoscenze			Social Network - Blog (lo studio deve essere costruito attorno al web marketing)

GRANDEZZA DEL MERCATO



Saper fare	Pratica Amministrativa	Aggiornamento fiscale	Rivoluzione : Crisi Economica, il mercato non ha + bisogno del fiscalista Internet e social network	Consulenza Aziendale Alta Specializzazione
Tecnologia	Telefono Pochi investimenti	Computer, software, fax (spingere sul capitale investito Studi grandi)		Esternalizzazione, Networking, Cloud e Open Source Studi snelli (basterà un accesso internet e un IT in studio)
Trovare Clienti	Pubbliche relazioni - Conoscenze			Social Network - Blog (lo studio deve essere costruito attorno al web marketing)

GRANDEZZA DEL MERCATO

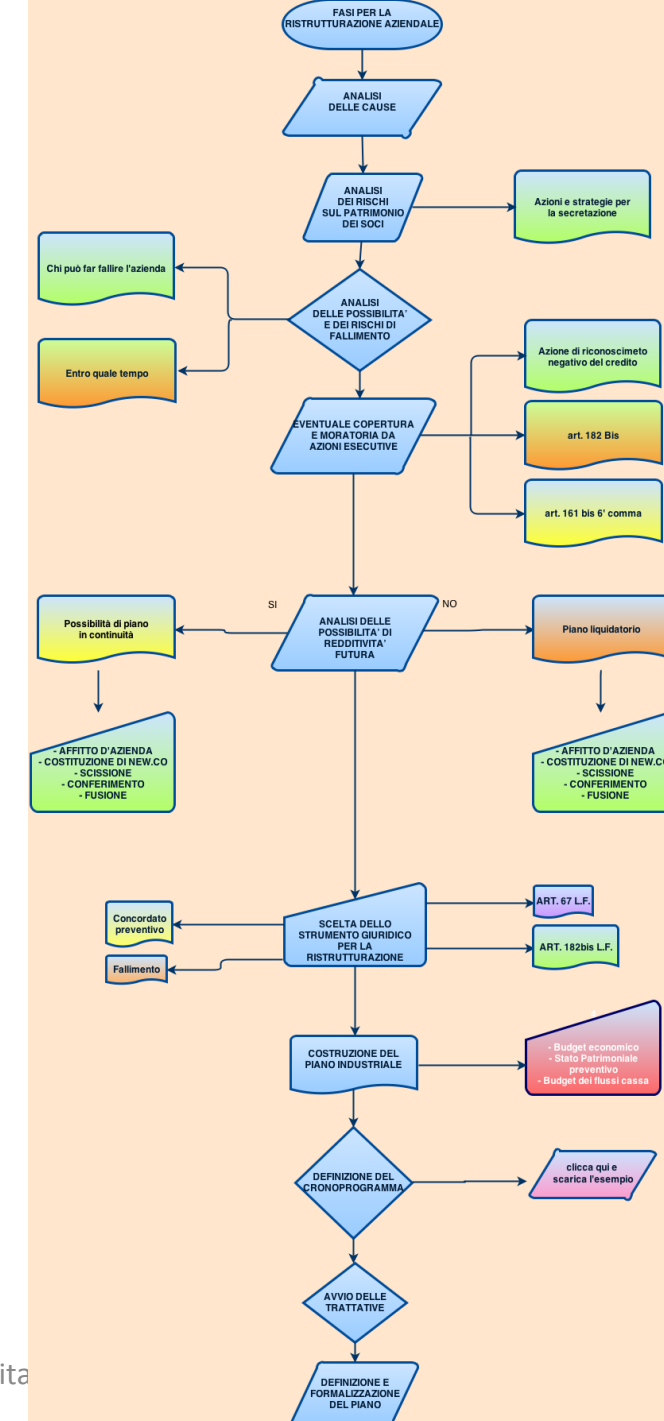
CONSULENZA AZIENDALE



Saper fare	Pratica Amministrativa	Aggiornamento fiscale	Rivoluzione : Crisi Economica, il mercato non ha + bisogno del fiscalista Internet e social network	Consulenza Aziendale Alta Specializzazione
Tecnologia	Telefono Pochi investimenti	Computer, software, fax (spingere sul capitale investito Studi grandi)		Esternalizzazione, Networking, Cloud e Open Source Studi snelli (basterà un accesso internet e un IT in studio)
Trovare Clienti	Pubbliche relazioni - Conoscenze			Social Network - Blog (lo studio deve essere costruito attorno al web marketing)

FLOW CHART

- Una schematizzazione delle fasi, che compongono una ristrutturazione aziendale e che in questo Master andremo ad approfondire una ad una...



SU 100 AZIENDE PARTITE DAL NONNO SOLO 4 ARRIVANO AI NIPOTI

***GLI STUDI MONDIALI DI ECONOMIA AZIENDALE HANNO DIMOSTRATO CHE LE
AZIENDE MUOINO PER***

INCAPACITA' DI EVOLVERSI

LA CAPACITA' DI EVOLVERSI DIPENDE DA:

FORMAZIONE

INNOVAZIONE

CLIMA AZIENDALE

Fonti Normative che identificano lo «STATO DI CRISI»

Art. 2 legge delega 155 del 2017

c) introdurre una definizione dello stato di crisi, **intesa come probabilit  di futura insolvenza, anche tenendo conto delle elaborazioni della scienza aziendalistica**, mantenendo l'attuale nozione di insolvenza di cui all'articolo 5 del regio decreto 16

Art. 2 Decreto Attuativo

Lo stato di difficolt  economico-finanziaria che rende **PROBABILE** l'insolvenza del debitore, e che per le imprese si manifesta come inadeguatezza dei flussi di cassa **PROSPETTICI** a far fronte regolarmente alle obbligazioni **pianificate**.

Art. 2086 2' Comma (legge Brancozzi)

«L'imprenditore, che operi in forma individuale, societaria o in qualunque altra veste, 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 continuit  aziendale**, nonch  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 continuit  aziendale» IL CRUSCOTTO DI CONTROLLO E' OBBLIGATORIO

IL legislatore in maniera molto chiara ha voluto ancorare tutta la riforma della crisi d'impresa attorno ad un concetto chiarissimo:

*E' **obbligo** degli amministratori e dei revisori fare qualsiasi cosa per **PREVENIRE LA CRISI***

*L'impianto normativa non è PUNITIVO ma **PROATTIVO AL FINE DEL MATENIMENTO DELL'INTEGRITA' AZIENDALE.***

*L'Impianto normativo è **PREMIANTE** per coloro che segnalano puntualmente LA POSSIBILITA' DI CRISI:*

a) Scarico da responsabilità penali e civili

b) Facilitazione nelle procedure di superamento della crisi grazie all'OCRI

NON DOVRA' MAI PIU ACCADERE CHE DI 100 CONCORDATI 99 VADANO IN FALLIMENTO

Dalla Relazione illustrativa del Governo

“ad **anticipare l'emersione della crisi** intesa come strumento di sostegno, diretto in prima battuta ad una rapida analisi delle cause del malessere economico e finanziario dell'impresa, e **destinato a risolversi all'occorrenza in un vero e proprio servizio di composizione assistita della crisi, funzionale ai negoziati per il raggiungimento dell'accordo con i creditori o, eventualmente, anche solo con alcuni di essi (ad esempio quelli meno conflittuali, o più strategici)**”.

Dalla Relazione illustrativa del Governo

“si mira a creare un luogo d’incontro tra le contrapposte, ma non necessariamente divergenti, esigenze, del debitore e dei suoi creditori, secondo una logica di mediazione e composizione, non improvvisata e solitaria, bensì assistita da organismi professionalmente dedicati alla ricerca di una soluzione negoziata, con tutti i riflessi positivi che ne possono indirettamente derivare, anche in termini deflattivi del contenzioso civile e commerciale”

Per raggiungere tali scopi sono state apportate alcune modifiche anche al Codice civile, dirette a prevedere:

- l'obbligo per l'impresa/società di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura dell'impresa anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi e della perdita della continuità aziendale (art. 2086 2' comma legge Brancozzi, il cruscotto di controllo è obbligatorio per legge) dal 16/03/2019;
- l'incremento della responsabilizzazione degli amministratori Art. 378 dal 16/03/2019;
- l'ampliamento delle ipotesi in cui nelle srl è obbligatoria la nomina dell'organo di controllo/revisore. (2477 cod.civ.) dal 16/03/2019;

Responsabilità degli amministratori Art. 378 Decreti delegati dal 16/03/2019

- 1) All'articolo 2476 del codice civile, dopo il quinto comma è inserito il seguente: “Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale. L'azione può essere proposta dai creditori quando il patrimonio sociale risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti. La rinuncia all'azione da parte della società non impedisce l'esercizio dell'azione da parte dei creditori sociali. La transazione può essere impugnata dai creditori sociali soltanto con l'azione revocatoria quando ne ricorrono gli estremi.”
- 2) All'articolo 2486 del codice civile dopo il secondo comma è aggiunto il seguente: “Quando è accertata la responsabilità degli amministratori a norma del presente articolo, e salva la prova di un diverso ammontare, il danno risarcibile si presume pari alla differenza tra il patrimonio netto alla data in cui l'amministratore è cessato dalla carica o, in caso di apertura di una procedura concorsuale, alla data di apertura di tale procedura e il patrimonio netto determinato alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento di cui all'articolo 2484, detratti i costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità, dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione. Se è stata aperta una procedura concorsuale e mancano le scritture contabili o se a causa dell'irregolarità delle stesse o per altre ragioni i netti patrimoniali non possono essere determinati, il danno è liquidato in misura pari alla differenza tra attivo e passivo accertati nella procedura”.

***Ecco spiegato l'abbassamento dei limiti dimensionali per la nomina del Revisore:
Occorre aumentare la vigilanza per migliorare il «EARLY WARNING» l'ALLERTA
PRECOCE.***

ART. 2477 COD. CIV. : SINDACO E REVISIONE LEGALE DEI CONTI [SRL]:

I NUOVI TERZO E QUARTO COMMA RECITANO:

“La nomina dell'organo di controllo o del revisore è obbligatoria se la società:

- a) è tenuta alla redazione del bilancio consolidato;***
- b) controlla una società obbligata alla revisione legale dei con;***
- c) ha superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti limiti: 1) totale dell'attivo dello stato patrimoniale: 2 milioni di euro; 2) ricavi delle vendite e delle prestazioni: 2 milioni di euro; 3) dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 10 unità.***

L'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore di cui alla lettera c) del terzo comma cessa quando, per tre esercizi consecutivi, non è superato alcuno dei predetti limiti.”.

ADEGUAMENTO STATUTI ENTRO 9 MESI DA ENTRATA IN VIGORE (30 GIORNI DA PUBBLICAZIONE IN G.U.).

SE LO STATUTO GIÀ ORA NORMA LA NOMINA DEL REVISORE L'OBLIGO È IMMEDIATO

Art. 14 Decreti Delegati

Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente, assumendo le conseguenti idonee iniziative, se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato, se sussiste l'equilibrio economico finanziario e quale è il prevedibile andamento della gestione, nonché di segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo l'esistenza di fondati indizi della crisi.

IL REVISORE HA TRE PRECISE PRESCRIZIONI CIRCA L'OBBLIGO DI «VALUTARE
L'ADEGUATEZZA DEL SISTEMA INFORMATIVO AZIENDALE**»**

1) Nuovo 2086 2' comma

**2) ISA e tutta la normativa collegata alla verifica dei rischi e alla adeguatezza dello
SCI (Sistema di controllo Interno)**

3) ISA 570 Nuovo 2086 2' comma

OBBLIGO DA PARTE DEL REVISORE DI ANALIZZARE IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO «SCI» PRIMA DELL'ASSUNZIONE DELL'INCARICO

D.Lgs. N. 58 del 1998 («TUF») introduce l'espressione «Sistema di Controllo Interno» (art. 149, comma 1, p.to c, «Doveri del collegio sindacale»);

Codice di Autodisciplina per le Società Quotate (Codice Preda) redatto dal Comitato per la Corporate Governance presso Borsa Italiana nel 1999 e successivi aggiornamenti;

D.Lgs. N. 231 del 2001 e successive integrazioni «Responsabilità amministrativa delle Società»;

D.Lgs. N. 262 del 2005 «Tutela del Risparmio» § Principi di revisione internazionali (ISA Italia)

Norme e Linee Guida emanate da CNDCEC e IFAC

OBBLIGO DA PARTE DEL REVISORE DI ANALIZZARE IL SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO «SCI»

Codice di Autodisciplina Il Sistema di controllo interno e di gestione dei rischi è:

«l'insieme delle regole, delle procedure e delle strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione e il monitoraggio dei principali rischi». (art.7.P.1).

Il SCI è l'insieme dei mezzi (persone, procedure e risorse) che hanno lo scopo di monitorare l'attività aziendale, sia preventivamente che a consuntivo per mitigare i rischi che possono ostacolare il raggiungimento degli obiettivi aziendali al fine di contribuire a

CONDURRE L'IMPRESA COERENTEMENTE CON GLI OBIETTIVI AZIENDALI
FAVORENDO L'ASSUNZIONE DI DECISIONI CONSAPEVOLI PER LA:

A) La salvaguardia del patrimonio sociale; B) L'efficacia e l'efficienza delle attività operative

ISA 570: LA CONTINUITA' AZIENDALE

La valutazione della capacità dell'impresa di continuare ad operare come un'entità in funzionamento effettuata dalla direzione **comporta una valutazione, in un dato momento, sull'esito futuro di eventi o circostanze per loro natura incerti**. Ai fini di tale valutazione rilevano:

le dimensioni e la complessità dell'impresa, la natura e le circostanze della sua attività e **la misura in cui è soggetta all'influenza di fattori esterni**, sono elementi che influiscono sulla valutazione circa l'esito di eventi o circostanze;

QUI IL BILANCIO NON CI «AZZECCA NULLA ANZI E' FUORVIANTE PERCHE' RIFERITO UNICAMENTE AD EVENTI PASSATI

UN SISTEMA INFORMATIVO ADEGUATO PER PREVENIRE LA PERDITA DI CONTINUITA' AZIENDALE DEVE AVERE AL SUO INTERNO:

- ANALISI DI SCENARIO E PROCEDURA DI REVISIONE E AGGIORNAMENTO***
- ANALISI S.W.O.T E PROCEDURA DI REVISIONE E AGGIORNAMENTO***
- PROGRAMMAZIONE STRATEGICA CON DECLINAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI BREVE E DI LUNGO PERIODO***
- MAPPA STRATEGICA CON INDICAZIONI DELLE AZIONI, COMPATIBILI CON L S.W.O.T., NECESSARIE PER RAGGIUNGERE***
- PROGRAMMAZIONE STRATEGICA CON DECLINAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI BREVE E DI LUNGO PERIODO***
- PROCEDURA DI FEED BACK E FEED FORWARD PER IL RITARAMENTO DELLE AZIONI E DEGLI OBIETTIVI***
- SISTEMA DI INDICATORI (KPI) IDONEO A MISURARE LA CAPACITA' DELL'AZIENDA DI RAGGIUNGERE I PROPRI OBIETTIVI***

ATTENZIONE:

SE IL REVISORE ACCETTA LA NOMINA E NON SI PREOCCUPA DELL'ADEGUATEZZA DEL SISTEMA INFORMATIVO (ISA, ISA 570 E ART. 2086), ANCHE FACESSE LA SEGNALAZIONE, NEL CASO DI CRISI, SAREBBE COMUNQUE CORREO, PERCHE' CON IL SISTEMA INFORMATIVO ADEGUATO NON SI SAREBBE PERSA LA CONTINUITA' AZIENDALE. CIRCOSTANZA AGGRAVATA DALL'AVERE UNA DILIGENZA SUPERIORE A QUELLA DEGLI AMMINISTRATORI

***IN UN'AZIENDA CHE PUR AVENDO IN BILANCIO EQUILIBRIO ECONOMICO ED
EQUILIBRIO FINANZIARIO', CIOE' UN'AZIENDA CHE SECONDO L'ANALISI PER INDICI
E SECONDO GLI INDICI DI PROSSIMA EMANAZIONE DA PARTE DEL CNDC E' SANA
MA CHE PRESENTA:***

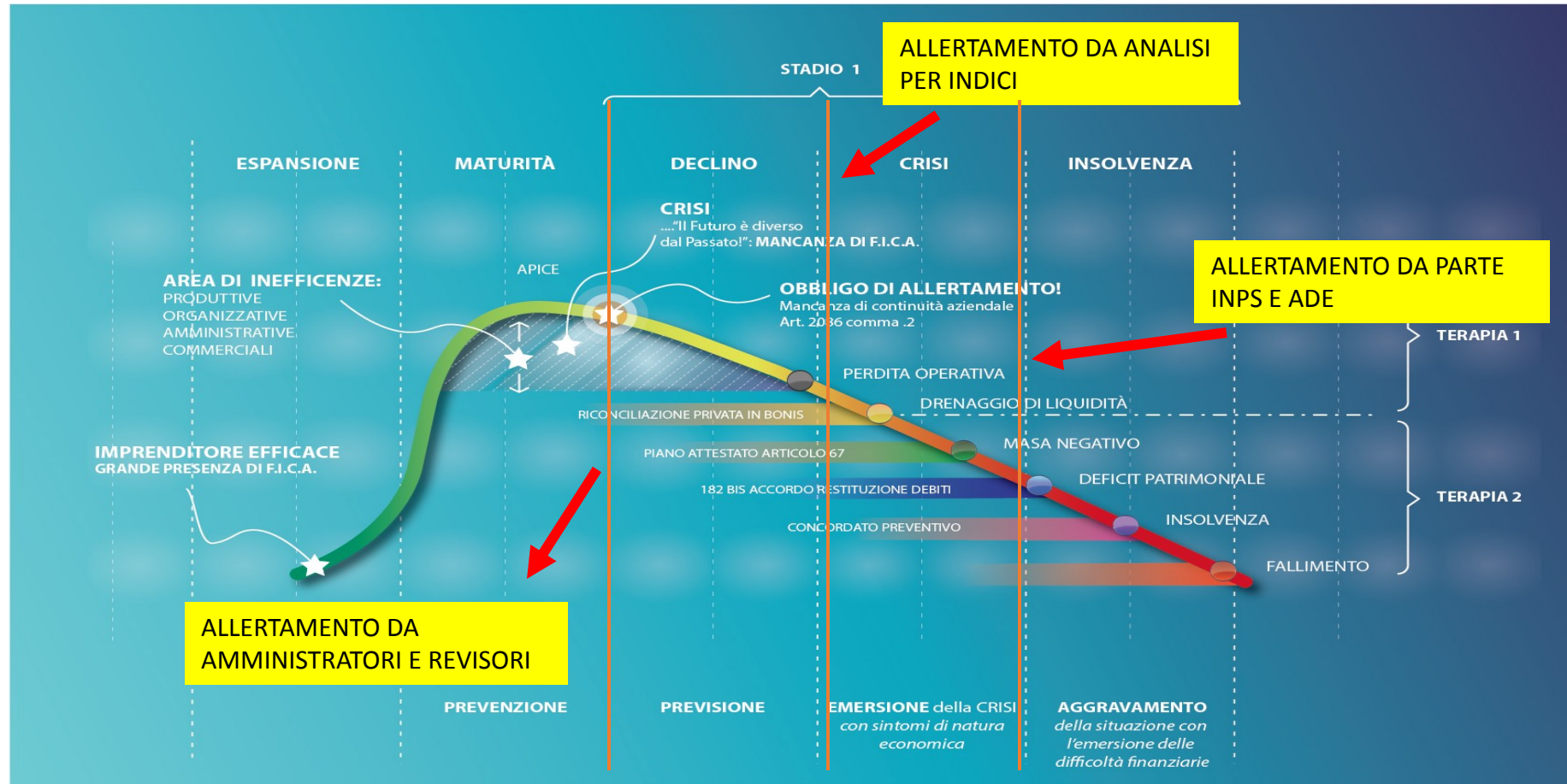
***ASSENZA DI OBIETTIVI;
ASSENZA DI ANALISI DI SCENARIO;
ASSENZA DI INNOVAZIONE;
PRODOTTI IN FASE DI MATURITA';
CLIMA AZIENDALE OSTILE;
ASSENZA DI FORMAZIONE;
CUSTOMER SATISFATION NON RILEVATA;
ASSENZA DI ATTIVITA' DI WEB MARKETING;***

IL REVISORE HA L'OBBLIGO DI SEGNALAZIONE?

IL PROBLEMA DEI PROBELMI E':

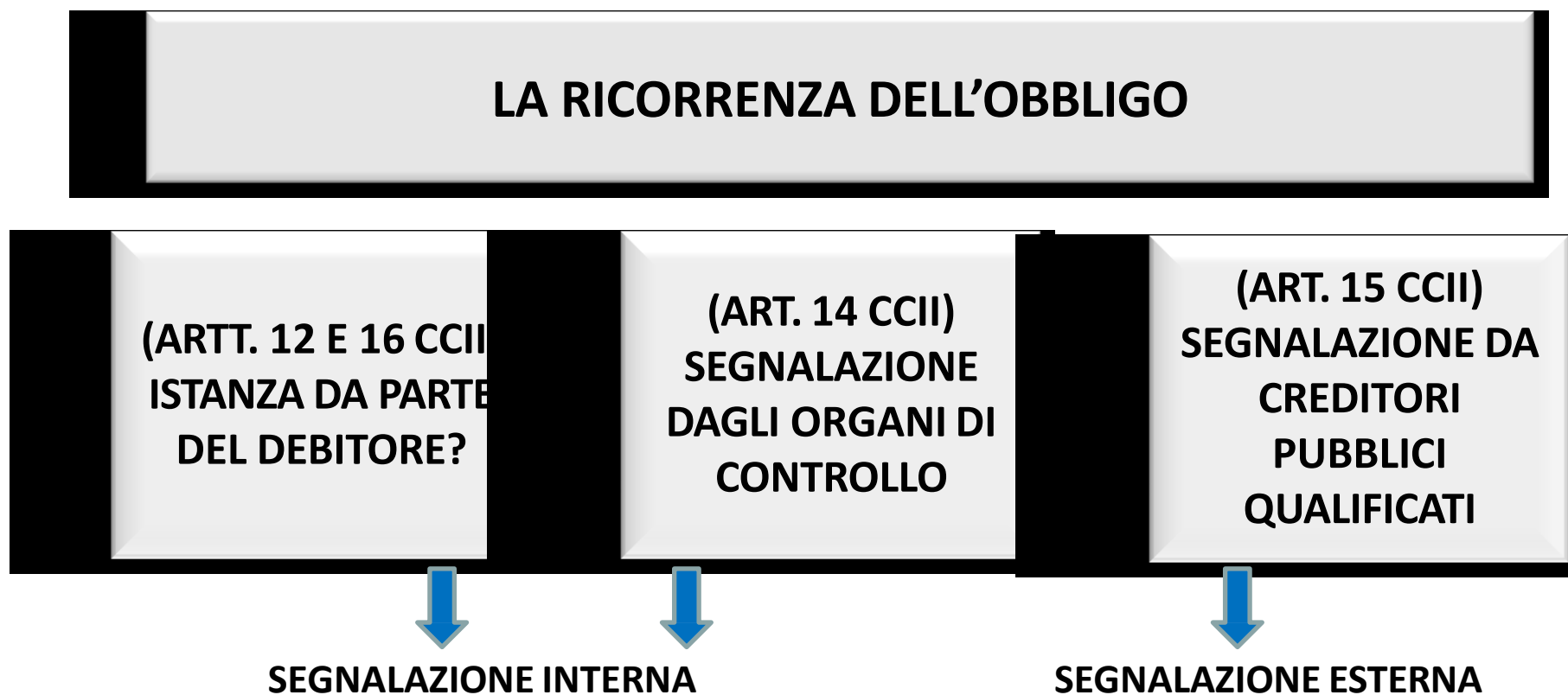
***QUALE E' L'ESATTO MOMENTO IN CUI
SORGE L'OBBLIGO DI ALLERTARE PER
EVITARE LA RESPONSABILITA' CIVILE,
PENALE E SOLIDALE PER I REVISORI E
GLI AMMINISTRATORI?***

IL CICLO DI VITA DI UN'AZIENDA





LA SEGNALAZIONE ALL'OCRI





LA RICORRENZA DELL'OBBLIGO

ISTANZA DA PARTE DEL DEBITORE?

ART. 12. C. 2: *«il debitore, all'esito dell'allerta o anche prima della sua attivazione, può accedere al procedimento di composizione assistita della crisi, che si svolge in modo riservato e confidenziale dinanzi all'OCRI.»*

ART. 12 C.3 *«...la presentazione da parte del debitore dell'istanza di composizione assistita della crisi di cui all'articolo 16 comma 1, non costituiscono causa di risoluzione dei contratti pendenti...»*

N.B. DOVREBBE TRATTARSI DI UNA FACOLTÀ, NON DI UN OBBLIGO, POSSIBILITÀ DI ACCESSO A MISURE PREMIALI.

«Ai fini dell'applicazione delle misure premiali di cui all'articolo 25, l'iniziativa del debitore volta a prevenire l'aggravarsi della crisi non. È tempestiva se egli propone una domanda di accesso ad una delle procedure regolate dal presente codice oltre il termine di sei mesi, ovvero l'istanza di cui all'articolo 19 oltre il termine di tre mesi, a decorrere da quando si verifica alternativamente:

a) L'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno sessanta giorni

*per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo
mensile delle retribuzioni;*

*b) L'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni
per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;*

*c) Superamento, nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre
mesi, degli indici elaborati ai sensi dell'articolo 13, commi 2 e 3.*

Su richiesta del debitore, il presidente del collegio di cui all'articolo 17 attesta l'esistenza dei requisiti di tempestività previsti dal presente articolo»



COMMA 1: GLI INDICATORI GENERICI

Art. 13 c.1

*«Costituiscono indicatori di crisi gli squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, tenuto conto della data di costituzione e di inizio dell'attività, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della sostenibilità dei debiti e per almeno i sei mesi successivi e delle prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso o, quando la durata residua dell'esercizio al momento della valutazione è inferiore a sei mesi, per i sei mesi successivi. **A questi fini, sono indici significativi quelli che misurano la 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.** Costituiscono altresì indicatori di crisi **ritardi nei pagamenti reiterati e significativi**, anche sulla base di quanto previsto nell'articolo 24.»*



COMMA 1: GLI INDICATORI GENERICI

GLI INDICATORI SONO DI TIPO QUANTITATIVO (**REDDITUALI**, **PATRIMONIALI** E **FINANZIARI**) → L'EQUILIBRIO PRESUPPONE LA COMPARAZIONE DI GRANDEZZE QUANTITATIVE E NON QUALITATIVE (MENTRE OIC 9, ISA 570 SI RIFERISCONO A GRANDEZZE QUALITATIVE)

2

- A) **FINANZIARI**: INSOSTENIBILITÀ FINANZIARIA DEL DEBITO (CFR. ART 2 LETT. A) CCII – «*INADEGUATEZZA DEI FLUSSI DI CASSA PROSPETTICI A FAR FRONTE REGOLARMENTE ALLE OBBLIGAZIONI PIANIFICATE*»
- B) **REDDITUALI**: L'EQUILIBRIO ECONOMICO È PRESUPPOSTO NECESSARIO E SUFFICIENTE PER ESCLUDERE LA CRISI?
- C) **PATRIMONIALI**: PATRIMONIO NETTO NEGATIVO



COMMA 1: GLI INDICATORI GENERICI

MANCANZA DELLA NOZIONE DI «SQUILIBRIO» → LA SITUAZIONE DI SQUILIBRIO VA RILEVATA ATTRAVERSO INDICI CHE EVIDENZINO LA SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI PER ALMENO I SEI MESI SUCCESSIVI E IL GOING CONCERN PER L'ESERCIZIO IN CORSO. → IL SUCCESSO DELLE MISURE DI ALLERTA DIPENDERÀ DALL'IDONEITÀ DEGLI INDICI...

4

SIGNIFICATIVITÀ DEGLI INDICI CHE MISURANO LA SOSTENIBILITÀ DEGLI ONERI DELL'INDEBITAMENTO CON I FLUSSI DI CASSA IN GRADO DI GENERARE E IL RAPPORTO MEZZI PROPRI/MEZZI DI TERZI.



COMMA 1: GLI INDICATORI GENERICI

ULTERIORE PRECISAZIONE DEL LEGISLATORE: RITARDI NEI
PAGAMENTI **REITERATI** E **SIGNIFICATIVI**.
RIFERIMENTO ALL'ART. 24 CCII



RIFERIMENTO ALL'ART. 24

Art. 24 CCII

«Ai fini dell'applicazione delle misure premiali di cui all'articolo 25, l'iniziativa del debitore volta a prevenire l'aggravarsi della crisi non. È tempestiva se egli propone una domanda di accesso ad una delle procedure regolate dal presente codice oltre il termine di sei mesi, ovvero l'istanza di cui all'articolo 19 oltre il termine di tre mesi, a decorrere da quando si verifica alternativamente:

- a) L'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno sessanta giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;*
- b) L'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;*
- c) Superamento, nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre mesi, degli indici elaborati ai sensi dell'articolo 13, commi 2 e 3.*

Su richiesta del debitore, il presidente del collegio di cui all'articolo 17 attesta l'esistenza dei requisiti di tempestività previsti dal presente articolo»



COMMA 2: INDICATORI ELABORATI DAL CNDCEC

Art. 13 c.2

«Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, tenuto conto delle migliori prassi nazionali ed internazionali, elabora con cadenza almeno triennale, in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T., gli indici di cui al comma 1 che, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi d'impresa. Il Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili elabora indici specifici con riferimento alle start-up innovative di cui al decreto – legge 24 gennaio T4 n. 3, convertito, con modificazioni, dalla legge 24 marzo T4, n. 33, alle società in liquidazione, alle imprese costituite da meno di due anni. Gli indici elaborati sono approvati con decreto del Ministero dello Sviluppo economico»



COMMA 2: INDICATORI ELABORATI DAL CNDCEC

1

IL CNDCEC DOVRÀ CONFORMARSI AGLI INDICI SIGNIFICATIVI DI CUI AL COMMA 1.

2

IL CNDCEC DOVRÀ ELABORARE, CON CADENZA ALMENO TRIENNALE E PER OGNI CODICE ATECO, GLI INDICI CHE, VALUTATI UNITARIAMENTE FANNO PRESUMERE LA SUSSISTENZA DI UNA CRISI FINO ALL'ELABORAZIONE DELLE C.D. «SOGLIE DI ALLERTA».



COMMA 2: INDICATORI ELABORATI DAL CNDCEC

CRITICITÀ

- NON CI SONO INDICI CHE INTERCETTINO LA CRISI SENZA MARGINI DI ERRORE (È POSSIBILE CHE VI SIANO FALSI POSITIVI O FALSI NEGATIVI);
- GLI INDICI NON DEVONO ESSERE SOLO SIGNIFICATIVI, MA ANCHE VALUTABILI, ATTRAVERSO UN ITER DI TIPO COMPLY OR EXPLAIN, AI FINI DI VERIFICARE L'IDONEITÀ SEGNALETICA ;
- TALI INDICI DEVONO ESSERE SPECIFICI RISPETTO A CISASCUNA REALTÀ AZIENDALE;



COMMA 3: POSSIBILITÀ DI MODIFICA DEGLI INDICI

Art. 13 c.3

«L'impresa che non ritenga adeguati, in considerazione delle proprie caratteristiche, gli indici elaborati a norma del comma 2 ne specifica le ragioni nella nota integrativa al bilancio di esercizio e indica, nella medesima nota, gli indici idonei a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi. Un professionista indipendente attesta l'adeguatezza di tali indici in rapporto alla specificità dell'impresa. L'attestazione è alleata alla nota integrativa al bilancio di esercizio e ne costituisce parte integrante. La dichiarazione, attestata in conformità al secondo periodo, produce effetti per l'esercizio successivo»



COMMA 3: POSSIBILITÀ DI MODIFICA DEGLI INDICI

1

È POSSIBILE CHE GLI INDICI SIANO INAPPLICABILI ALLA SINGOLA REALTÀ. → POSSIBILITÀ DI SOSTITUIRE GLI INDICI ELABORATI DAL CNDCEC (CON OPPORTUNA INFORMATIVA IN N.I.)

2

**NECESSITÀ DI UN PROFESSIONISTA INDIPENDENTE CHE ATTESTI L'ADEGUATEZZA DEI NUOVI INDICI IN RELAZIONE ALLA PECULIARE NATURA DELL'IMPRESA.
TALE DICHIARAZIONE HA RILEVANZA PER L'ESERCIZIO SUCCESSIVO**



SEGNALAZIONE DAGLI ORGANI DI CONTROLLO

CHI SONO GLI OBBLIGATI?

- ORGANI DI CONTROLLO SOCIETARI;
- REVISORE CONTABILE;
- SOCIETÀ DI REVISIONE;



SEGNALAZIONE DAGLI ORGANI DI CONTROLLO

SINDACI



IN «CONTRAPPOSIZIONE» CON IL COMBINATO DISPOSTO DEGLI ART. 2407 E 2409 C.C., L'ART. 14 CCII PREVEDE DEGLI OBBLIGHI A CARICO DEI SINDACI:

- 1. VERIFICARE CHE L'ORGANO AMMINISTRATIVO VALUTI COSTANTEMENTE, ASUMENDO LE CONSEGUENTI IDONEE INIZIATIVE:***
 - a. SE L'ASSETTO ORGANIZZATIVO È ADEGUATO;***
 - b. LA SUSSISTENZA DI UN EQUILIBRIO FINANZIARIO***
 - c. QUAL È IL PREVEDIBILE ANDAMENTO DELLA GESTIONE***



SEGNALAZIONE DAGLI ORGANI DI CONTROLLO

SINDACI

**2.SEGNALARE ALL'ORGANO AMMINISTRATIVO L'ESISTENZA DI
INDIZI FONDATI SULLA CRISI;**

**3.INFORMARE SENZA INDUGIO L'OCRI SE NON SONO PERVENUTE
RISPOSTE DALL'ORGANO AMMINISTRATIVO O SE SONO
PERVENUTE RISPOSTE INADEGUATE.**

**N.B.: INDIZI FONDATI POSSONO ESSERE DESUNTI ANCHE ALTROVE (ES:
RICORSO COSTANTE A LINEE DI CREDITO, REVOCHE/MODIFICHE DEGLI
AFFIDAMENTI COMUNICATI EX ART. 14 CCII, OMESSI VERSAMENTI
D'IMPOSTA ECC..)**



SEGNALAZIONE DAGLI ORGANI DI CONTROLLO

REVISORI



ART. 15 D.L. 9/2010 E SUCC. MODIFICHE: *«il revisore legale o la società di revisione legale incaricati di effettuare la revisione legale dei conti:
a) esprimono con apposita relazione un giudizio sul bilancio di esercizio e sul consolidato, ove redatto ed illustrano i risultati della revisione legale;*

b) Verificano nel corso dell'esercizio la regolare tenuta della contabilità sociale e la corretta rilevazione dei fatti di gestione nelle scritture contabili.»



SEGNALAZIONE DAGLI ORGANI DI CONTROLLO

REVISORI

COME PER I SINDACI, L'ART. 14 CCII PREVEDE ULTERIORI OBLIGHI A CARICO DEI REVISORI:

- 1. VERIFICARE CHE L'ORGANO AMMINISTRATIVO VALUTI COSTANTEMENTE, ASUMENDO LE CONSEGUENTI IDONEE INIZIATIVE:***
 - a. SE L'ASSETTO ORGANIZZATIVO È ADEGUATO;***
 - b. LA SUSSISTENZA DI UN EQUILIBRIO FINANZIARIO***
 - c. QUAL È IL PREVEDIBILE ANDAMENTO DELLA GESTIONE***



SEGNALAZIONE DAGLI ORGANI DI CONTROLLO

REVISORI

*2.SEGNALARE ALL'ORGANO AMMINISTRATIVO L'ESISTENZA DI
INDIZI FONDATI SULLA CRISI;*

*3.INFORMARE SENZA INDUGIO L'OCRI SE NON SONO PERVENUTE
RISPOSTE DALL'ORGANO AMMINISTRATIVO O SE SONO
PERVENUTE RISPOSTE INADEGUATE.*

N.B.: INDIZI FONDATI SORGONO DALLA VERIFICA DELLA REGOLARE
TENUTA DELLA CONTABILITÀ.

N.B.: SE VENGONO RILEVATI INDICI DI CRISI, IL REVISORE NON DEVE
PIÙ ATTENDERE LA STESURA DELLA RELAZIONE SUL BILANCIO.



LA RICORRENZA DELL'OBBLIGO – ORGANI DI CONTROLLO

SEGNALAZIONE DAGLI ORGANI DI CONTROLLO

Art. 14 c. 2

*«La segnalazione [all'organo amministrativo - ndr] 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. **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, anche in deroga al disposto dell'articolo 2407, primo comma, del codice civile quanto all'obbligo di riservatezza**»*



LA RICORRENZA DELL'OBBLIGO – ORGANI DI CONTROLLO

QUANDO VI SONO INDIZI FONDATI DI CRISI



DOPO AVER FATTO SEGNALAZIONE ALL'ORGANO AMMINISTRATIVO



**SE, DOPO 30 GG DALLA SEGNALAZIONE NON È PERVENUTA ALCUNA
RISPOSTA O SE LA RISPOSTA È INADEGUATA**



OBBLIGO DI SEGNALAZIONE ALL'OCRI ENTRO 60 GG



LA RICORRENZA DELL'OBBLIGO – CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI

CHI SONO GLI OBBLIGATI?

- AGENZIA DELLE ENTRATE;
- INPS;
- AGENZIA DELLA RISCOSSIONE;

SI DEVONO ATTIVARE SE:

L'ESPOSIZIONE DEBITORIA È DI **IMPORTO RILEVANTE**



LA RICORRENZA DELL'OBBLIGO – CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI

IMPORTO RILEVANTE – AdE (ART. 15 2.C. CCII lett. a))

DEBITI SCADUTI DERIVANTI DA COMUNICAZIONE LIQUIDAZIONE PERIODICA

**MAGGIORI O UGUALI AL 30%
DEL VOLUME D'AFFARI DEL
MEDESIMO PERIODO**



NON INFERIORI A:

- 25 K SE V.A. IN DICH. ANNO PREC. $\leq 2.000.000$;
- 50K SE V.A. IN DICH. ANNO PREC. $\leq 10.000.000$
- 100K SE V.A. IN DICH. ANNO PREC. $>10.000.000$



LA RICORRENZA DELL'OBBLIGO – CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI

IMPORTO RILEVANTE – INPS (ART. 15 2.C. lett. b)CCII)

RITARDO DI OLTRE 6 MESI NEL VERSAMENTO DEI CONTRIBUTI

**IMPORTO > ALLA METÀ DI
QUELLI DOVUTI NELL'ANNO
PRECEDENTE**

E

IMPORTO > 50.000



LA RICORRENZA DELL'OBBLIGO – CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI

**IMPORTO RILEVANTE – RISCOSSIONE (ART. 15 2.C. lett.
c)CCII)**



*SOMMA DEI CREDITI AFFIDATI PER LA RISCOSSIONE (DOPO ENTRATA IN VIGORE
DEL CCII) SCADUTI DA OLTRE 90 GG*



**IMPRESE INDIVIDUALI:
IMPORTO > 500.000**



**IMPRESE COLLETTIVE:
IMPORTO > 1.000.000**



LA RICORRENZA DELL'OBBLIGO – CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI

SEGNALAZIONE DI CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI

Art. 15 c. 4

«Scaduto il termine dei novanta giorni di cui al comma 1 senza che il debitore abbia dato prova di aver estinto il proprio debito o di averlo altrimenti regolarizzato per intero con le modalità previste dalla legge o di essere in regola con il pagamento rateale previsto dall'articolo 3-bis del decreto legislativo 18 dicembre 1997, n. 462, o di aver presentato istanza di composizione assistita della crisi o domanda per l'accesso ad una procedura di regolazione della crisi e dell'insolvenza, i creditori pubblici qualificati di cui al presente articolo procedono senza indugio alla segnalazione all'OCRI. La segnalazione è effettuata con modalità telematiche, definite d'intesa con Unioncamere e InfoCamere. Se il debitore decade dalla rateazione e risultano superate le soglie di cui al comma 2, il creditore procede senza indugio alla segnalazione all'OCRI.»



LA RICORRENZA DELL'OBBLIGO – CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI

AL SUPERAMENTO DELL'IMPORTO RILEVANTE DI CUI ALL'ART. 15 C. 2

CCII



DOPO AVER AVVISATO IL DEBITORE A MEZZO PEC O RACCOMANDATA

A / R



SE, DOPO 90 GG DALLA SEGNALAZIONE I DEBITI NON SONO
REGOLARIZZATI



OBBLIGO DI SEGNALAZIONE SENZA INDUGIO ALL'OCRI



LA SEGNALAZIONE ALL'OCRI

LE MODALITÀ OPERATIVE

DEBITORE

**ORGANI DI
CONTROLLO**

**CREDITORI
PUBBLICI
QUALIFICATI**



LE MODALITÀ OPERATIVE

DEBITORE



- *SULLA BASE DELL'ESITO DELL'ALLERTA O ANCHE PRIMA DELLA STESSA;*
- *TRAMITE ISTANZA ALL'OCRI*



LE MODALITÀ OPERATIVE

ORGANI DI CONTROLLO SOCIETARI

- La segnalazione all'amministrazione deve essere:
 - motivata;
 - scritta;
 - Trasmessa a mezzo pec (o altri mezzi che assicurino la ricezione);
 - deve contenere un termine (max 30 gg) entro il quale l'amministrazione deve dare informativa sulle soluzioni intraprese.
- Sulla base della omessa risposta o inadeguata risposta da parte dell'organo amministrazione ovvero in caso di mancata adozione - nei 60 gg successivi alla segnalazione all'amministrazione – di misure adeguate per superare la crisi.
- Dopo 60 gg: informativa senza indugio all'OCRI fornendo ogni elemento utile per le determinazioni.



LE MODALITÀ OPERATIVE

CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI

- Avviso al debitore
 - Traspresso a mezzo pec (o raccomandata A/R all'indirizzo che risulta da anagrafe tributaria);

AdE (art. 15 c.3 lett. A)

Congiuntamente alla
comunicazione di
irregolarità ex art 57
DPR 633/72

INPS (art. 15 c.3 lett. B)

Entro 60 gg dai 6 mesi
di ritardo nel versamento
dei contributi.

RISCOSSIONE (art. 15 c. 3 lett. C)

: entro 60
gg dalla data di
superamento delle
soglie



LE MODALITÀ OPERATIVE

CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI

SE ENTRO 90 GG DALLA COMUNICAZIONE IL DEBITORE NON HA
FORNITO PROVA DI AVER:

- ESTINTO IL DEBITO;
- REGOLARIZZATO TRAMITE RATEAZIONE
- NON HA PRESENTATO ISTANZA DI REGOLAZIONE DELLA CRISI

SEGNALAZIONE ALL'OCRI CON MODALITÀ TELEMATICHE



LE MODALITÀ OPERATIVE

CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI

N.B.

SE DEBITORE DECADE DA RATEAZIONE E LE SOGLIE DI
SEGNALAZIONE SONO SUPERATE → SEGNALAZIONE SENZA
INDUGIO DEL CREDITORE QUALIFICATO ALL'OCRI.

N.B.

NESSUNA SEGNALAZIONE SE IL DEBITORE DOCUMENTA DI AVERE
CREDITI D'IMPOSTA NON INFERIORE AD $\frac{1}{2}$ DEL DEBITO



LA SEGNALAZIONE ALL'OCRI

LE CONSEGUENZE PER I SOGGETTI SEGNALANTI

**(ART. 14 CCII)
SEGNALAZIONE
DAGLI ORGANI DI
CONTROLLO**

**(ART. 15 CCII)
SEGNALAZIONE DA
CREDITORI
PUBBLICI
QUALIFICATI**



LE CONSEGUENZE PER I SOGGETTI SEGNALANTI

ORGANI DI CONTROLLO SOCIETARI

SEGNALANO

- ESONERO DA RESPONSABILITÀ SOLIDALE PER I PREGIUDIZI POSTI IN ESSERE DAGLI AMMINISTRATORI SUCCESSIVAMENTE ALLA SEGNALAZIONE ALL'OCRI (SOLO SE TEMPESTIVA);
- LA SEGNALAZIONE NON È GIUSTA CAUSA DI REVOCA.

N.B.

MANCA RACCORDO CON ART 2409 C.C. → GLI ORGANI SCEGLIEREBBERO SEGNALAZIONE ALL'OCRI E NON DENUNCIA AL TRIBUNALE?



LE CONSEGUENZE PER I SOGGETTI SEGNALANTI

CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI

NON SEGNALANO

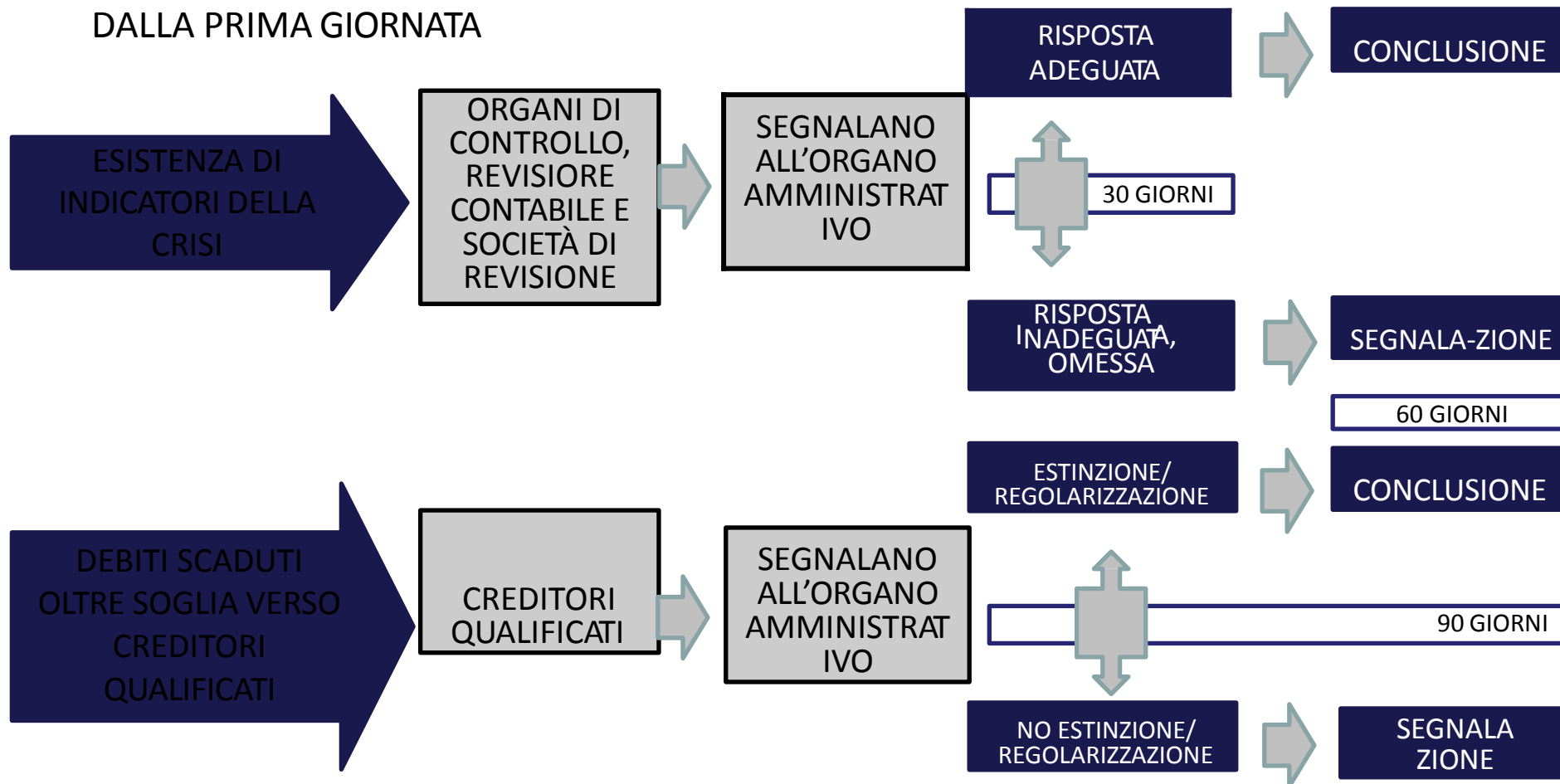
- AdE E INPS: INEFFICACIA DEL TITOLO DELLA PRELAZIONE DEI CREDITI VANTATI;
- RISCOSSIONE: INOPPONIBILITÀ DEL CREDITO PER SPESE E ONERI DI RISCOSSIONE.

*IL PROCEDIMENTO DI
COMPOSIZIONE ASSISTITA
DELLA CRISI*



UNO SCHEMA SINTETICO (1/3)

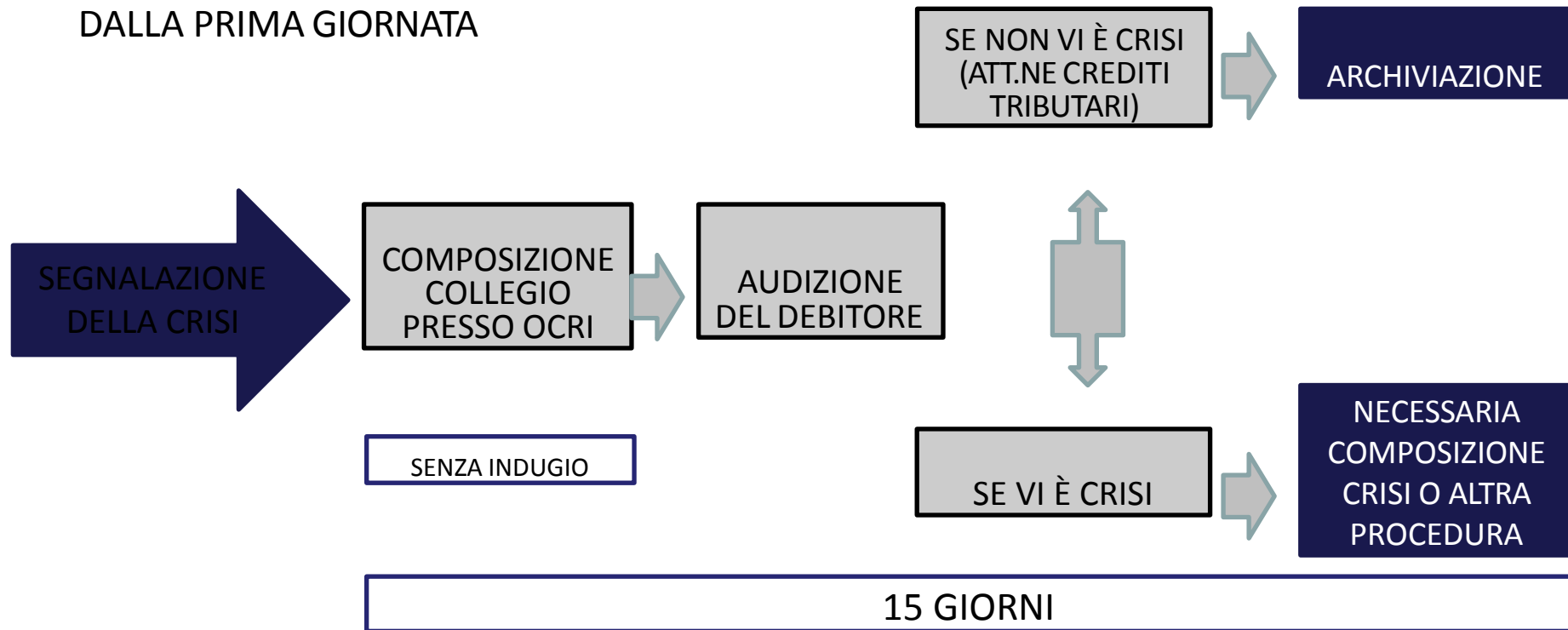
DALLA PRIMA GIORNATA





UNO SCHEMA SINTETICO (2/3)

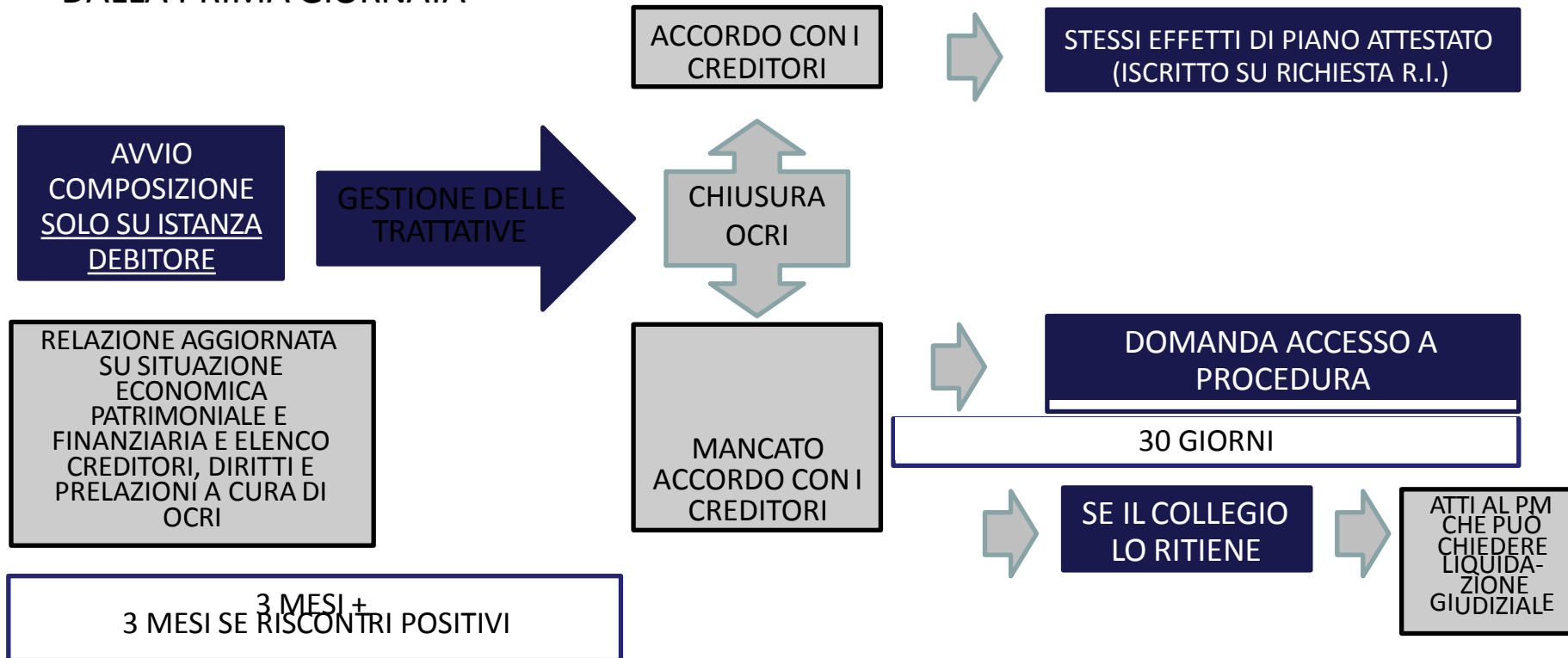
DALLA PRIMA GIORNATA



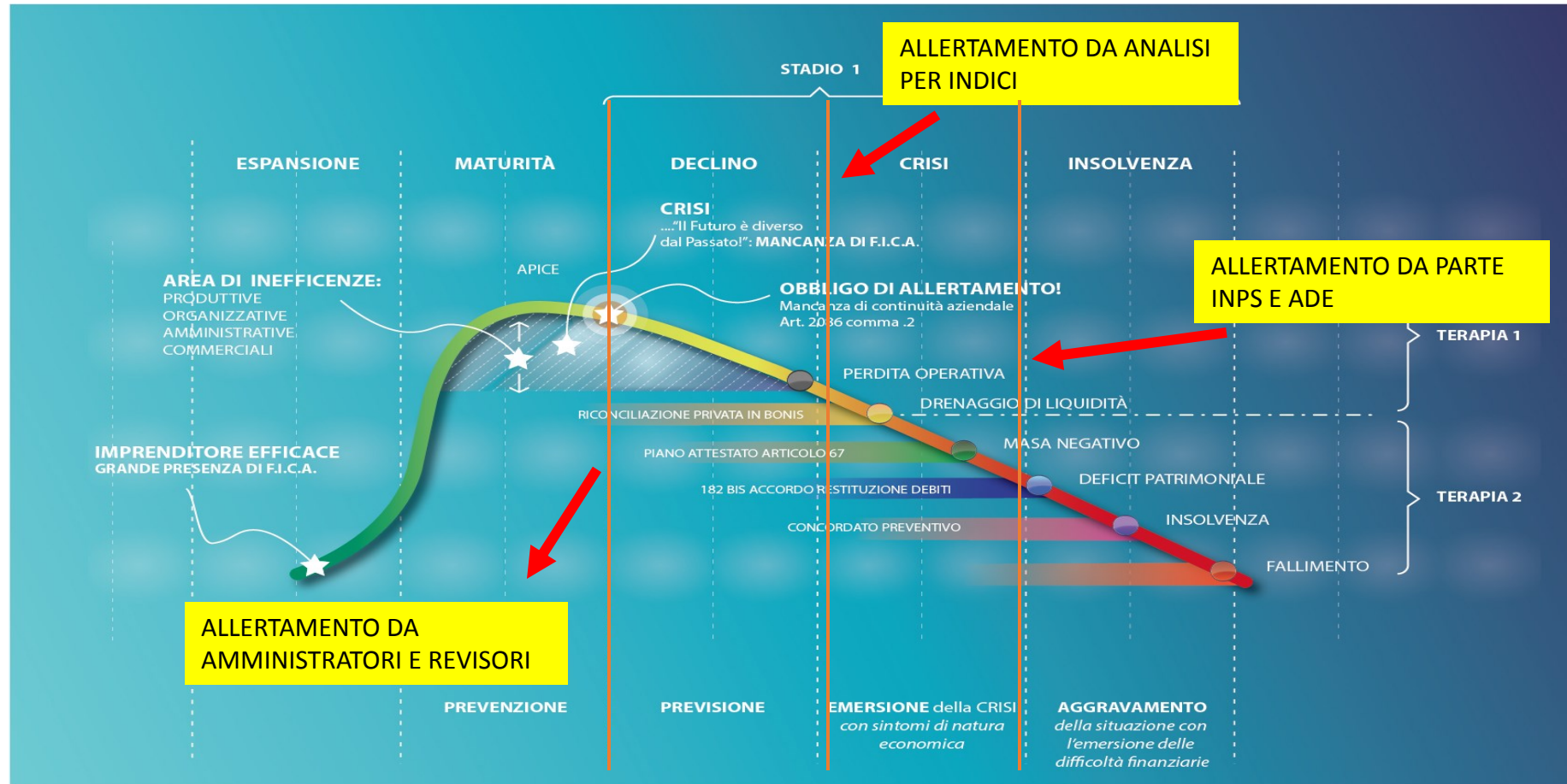


UNO SCHEMA SINTETICO (3/3)

DALLA PRIMA GIORNATA



IL CICLO DI VITA DI UN'AZIENDA



FASE 1



Previsione e Prevenzione delle Crisi

Cause di crisi aziendali **NO**

Fattori di crisi aziendali: *Non esiste un solo elemento che innesca una crisi*

FATTORI DI CRISI STRATEGICI PRIMARI (PREVENZIONE)

Generati dalla incapacità di evolversi cioè dalla mancanza in azienda di Formazione

Innovazione e Clima aziendale:

CARENZE DI PROGRAMMAZIONE STRATEGICA E CONTROLLO DI GESTIONE

DECADIMENTO DEI PRODOTTI

OBSOLESCENZA TECNOLOGICA

SCADENTE CLIMA AZIENDALE

IL PASSAGGIO GENERAZIONALE

DISARMONIA FAMILIARE

FATTORI SECONDARI DI CRISI

Fungono da acceleratori della crisi (**PREVISIONE**):

INEFFICIENZE

produttive

commerciale

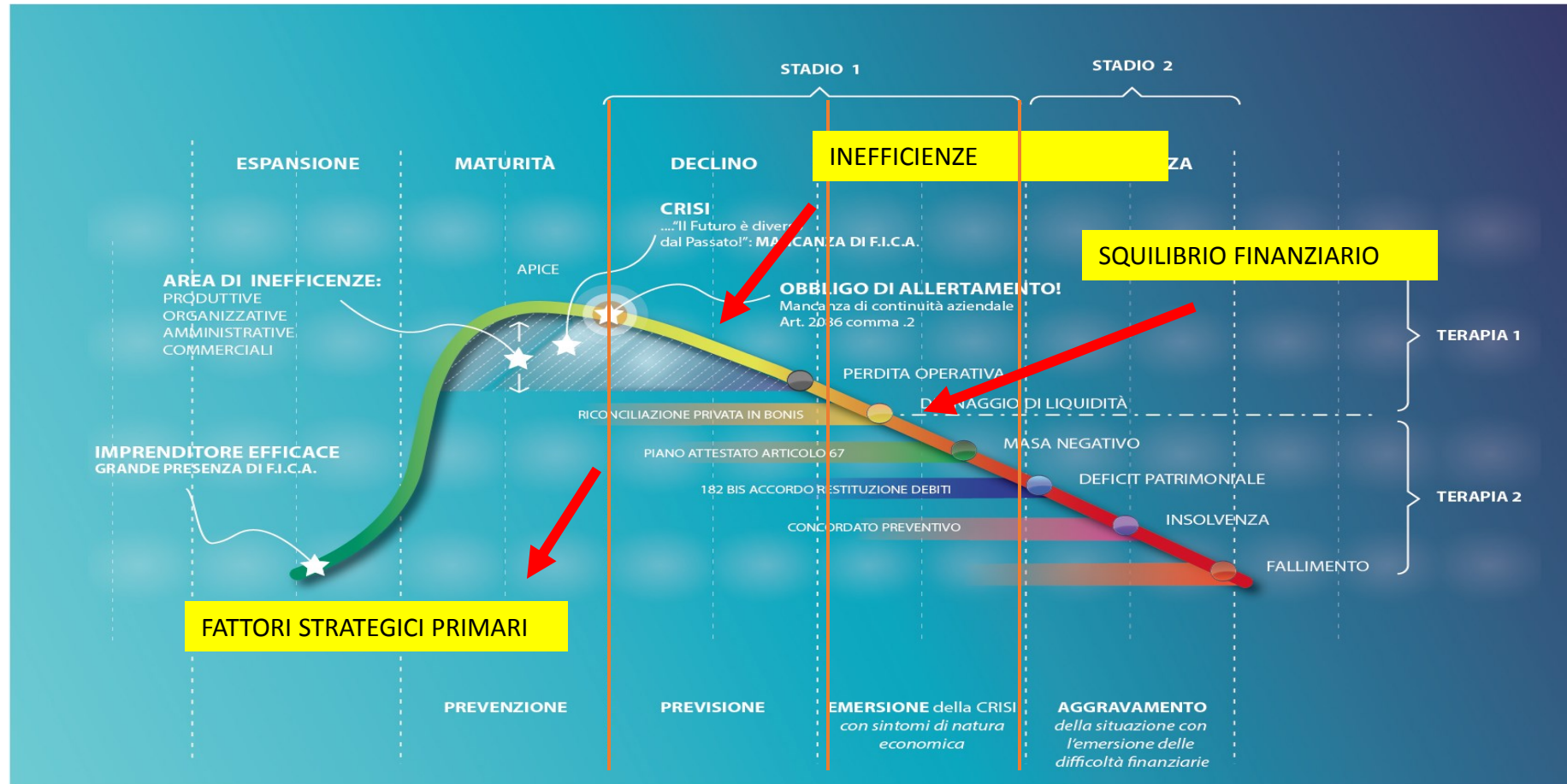
amministrativa

organizzativa

SOVRACAPACITA' PRODUTTIVA

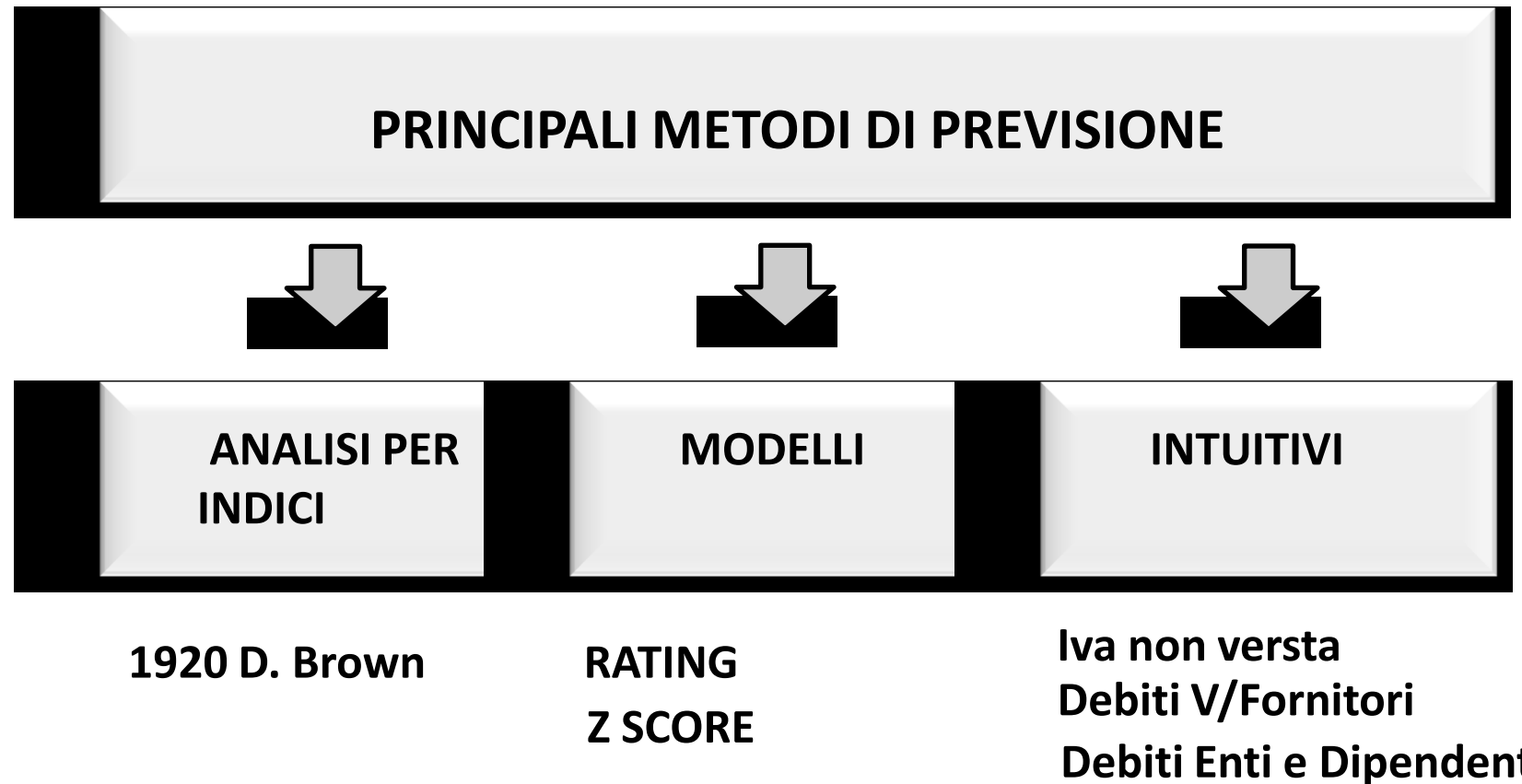
SQUILIBRIO FINANZIARIO PATRIMONIALE (LA CASA COSTRUITA SULLA SABBIA)

IL CICLO DI VITA DI UN'AZIENDA



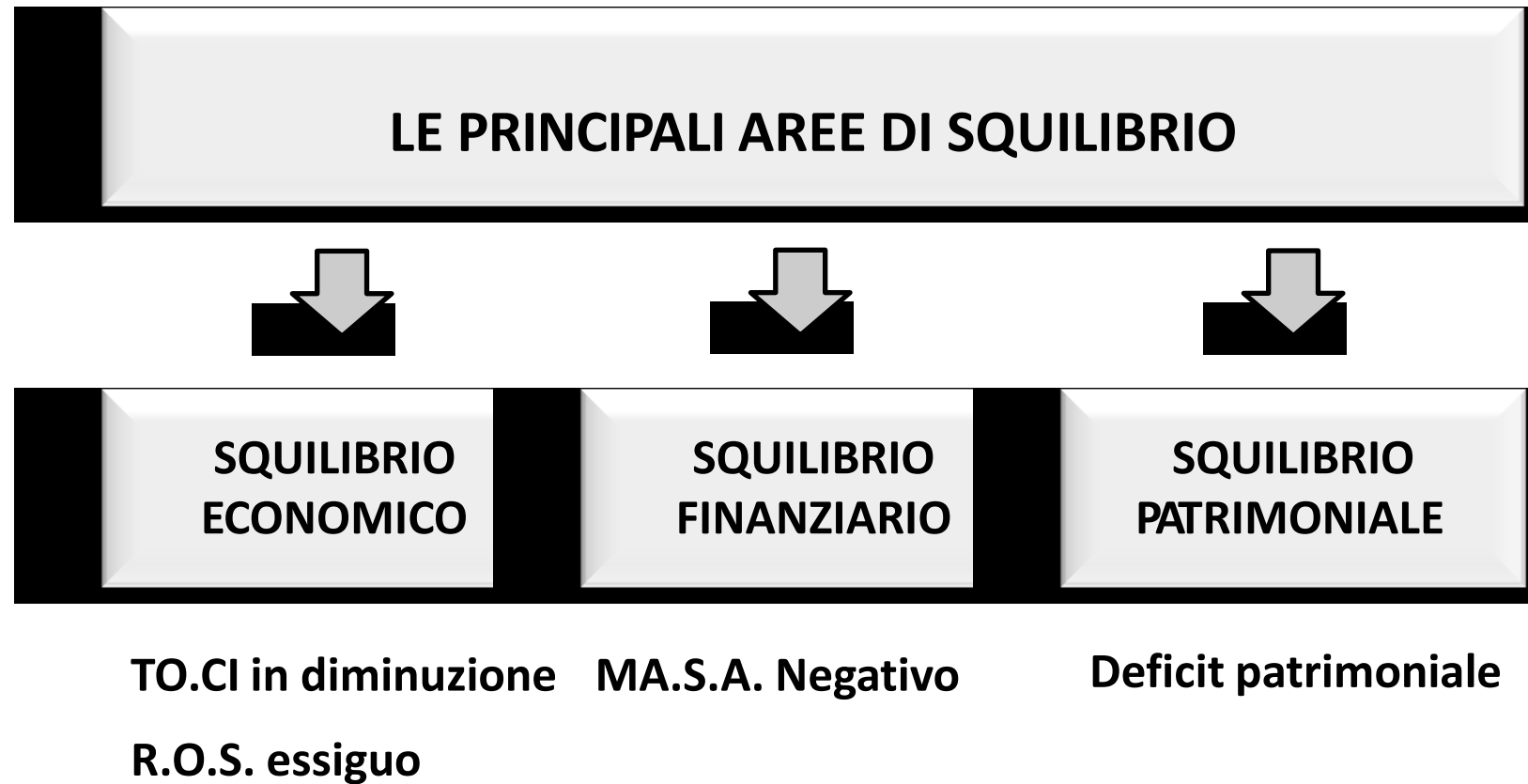


**PREVISIONE: ALLERTA SPESSIMO TARDIVO E COMUNQUE NON LEGETTIMO IL
REVISORE RISCHIA PERCHE' LA CRISI C'E' GIA'.**





GLI EFFETTI DELLA CRISI: GLI SQUILIBRI AZIENDALI





LO SQUILIBRIO ECONOMICO

1

**INCAPACITÀ DELL'AZIENDA A "STARE SUL MERCATO" A CONDIZIONI
ECONOMICHE SODDISFACENTI (EBITDA INSUFFICIENTE)**

2

**ECCESSIVA ONEROSITÀ DEGLI AMMORTAMENTI RISPETTO AI MARGINI
DI GESTIONE (EBIT INSUFFICIENTE)**

3

**ECCESSIVA ONEROSITÀ DEGLI ONERI FINANZIARI (REDDITO ANTE
IMPOSTE INSUFFICIENTE)**



LO SQUILIBRIO FINANZIARIO

1

IL FLUSSO DI GESTIONE È INSUFFICIENTE. AUTOFINANZIAMENTO PROVENIENTE DAL MANCATO RISPETTO DEI TERMINI DI PAGAMENTO.

2

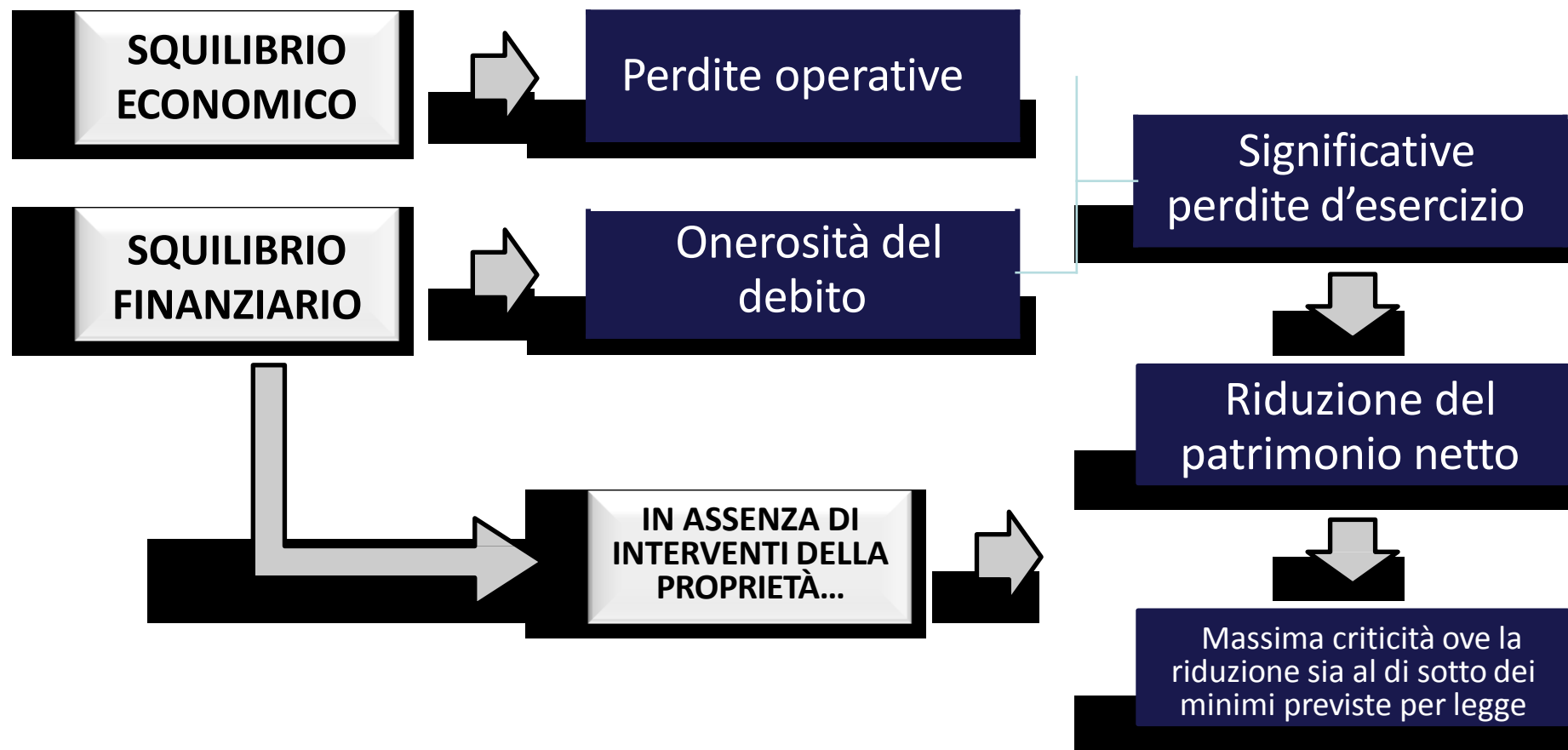
GLI INVESTIMENTI DI SOSTITUZIONE E RINNOVO SONO INSUFFICIENTI E POSTICIPATI "SINE DIE" (FLUSSO OPERATIVO NEGATIVO)

LA GESTIONE FINANZIARIA DEVE COMPENSARE LO SQUILIBRIO CON:

- **UN ECCESSIVO RICORSO AL CREDITO BANCARIO;**
- **IL FINANZIAMENTO IMPROPRIO DALLO STATO (MANCATO PAGAMENTO DI IMPOSTE, CONTRIBUTI E RITENUTE);**
- **IL MANCATO PAGAMENTO DEI DIPENDENTI;**
- **IMPOSSIBILITÀ DI REMUNERARE LA PROPRIETÀ, ANZI NECESSITÀ CONTINUA DI INTERVENTI.**



LO SQUILIBRIO PATRIMONIALE





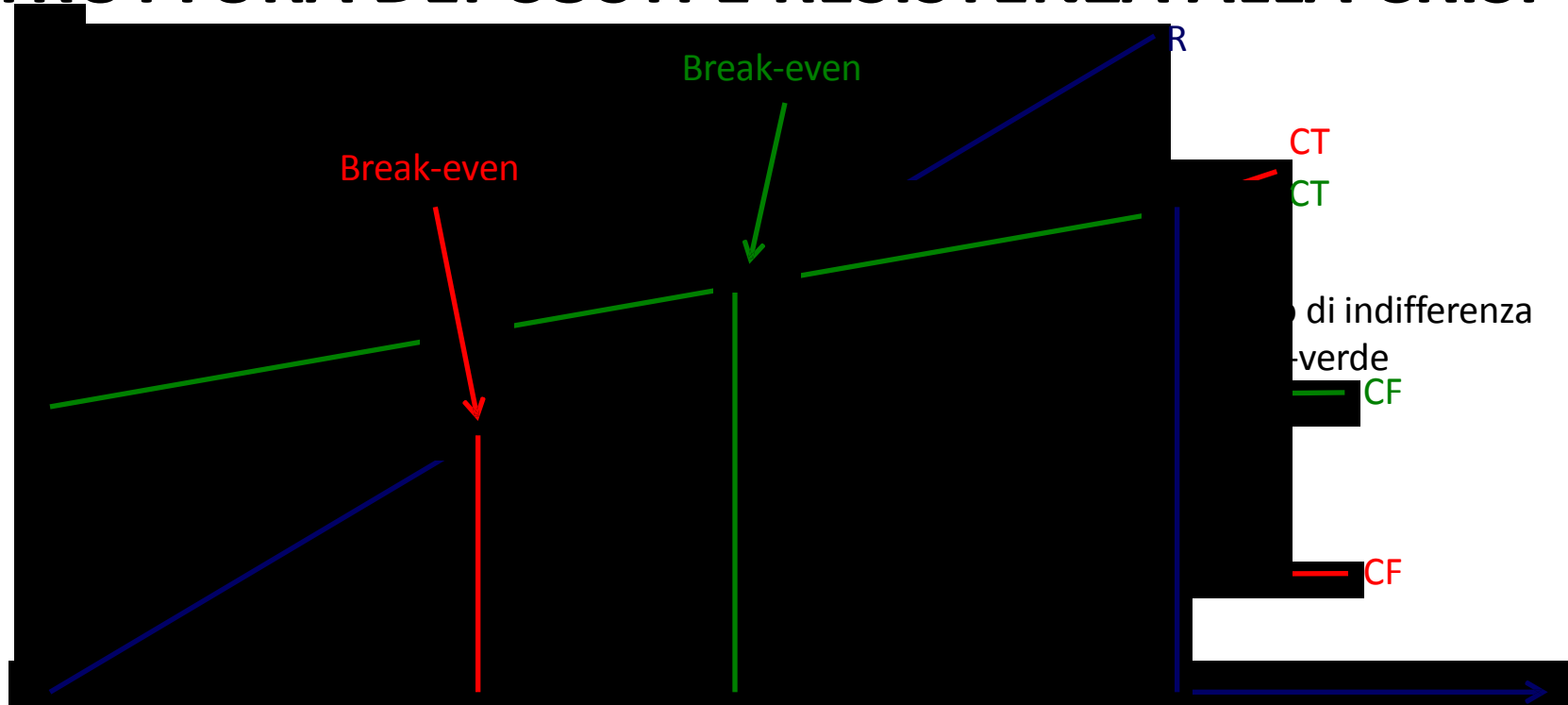
LE CAUSE DEL PEGGIORAMENTO DEI MARGINI OPERATIVI

- 1 **DINAMICA NEGATIVA DI MERCATO STRUTTURALE O
CONGIUNTURALE**
- 2 **IMPOSSIBILITÀ A SOSTENERE I PREZZI DI VENDITA**
- 3 **DIFFICOLTÀ AD ADEGUARE LA STRUTTURA DEI COSTI,
SOPRATTUTTO NEL BREVE PERIODO**
- 4 **INCAPACITÀ MANAGERIALE**



STRUTTURA DEI COSTI E RESISTENZA ALLA CRISI

Ricavi
Costi



- La figura ipotizza due strategie alternative: la rossa ha, a parità di ricavi, minori costi fissi e un minore margine di contribuzione mentre la verde ha maggiori costi fissi;
- La strategia rossa ha un punto di break-even più basso della verde ma per elevati volumi genera minori margini;
- In situazioni di crisi l'azienda rossa è più resistente.



IL GRADO DI LEVA OPERATIVA

$$\text{Leva operativa} = \frac{\text{Margine di contribuzione}}{\text{Reddito operativo}}$$

Ricavi netti

- Costi
variabili
operativi

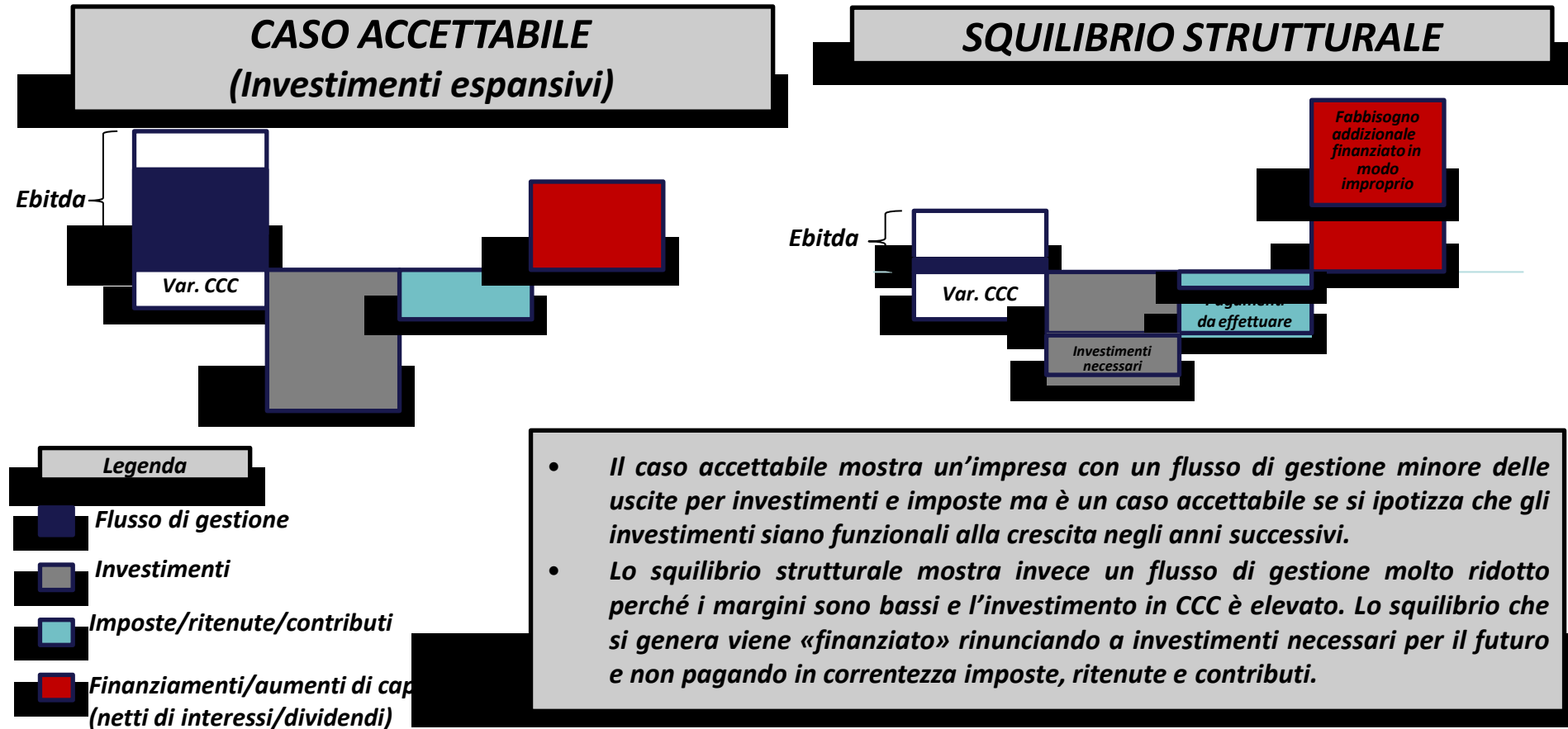
= Margine di
contribuzione

- Costi fissi operativi
= Reddito operativo

- *Una leva operativa maggiore indica una maggiore incidenza dei costi fissi sul reddito operativo;*
- *Poiché i costi fissi, per definizione, devono essere sostenuti indipendentemente dal livello di vendite, le imprese con maggiore leva operativa sono più rischiose;*
- *Le imprese con maggiori costi variabili (leva operativa più bassa) possono adeguarsi più facilmente all'andamento della domanda e quindi resistono di più alla crisi;*
- *Più elevata è la leva operativa, però, più elevati sono i rendimenti (ROI) una volta coperti i costi fissi*



SQUILIBRI ACCETTABILI E SQUILIBRI STRUTTURALI





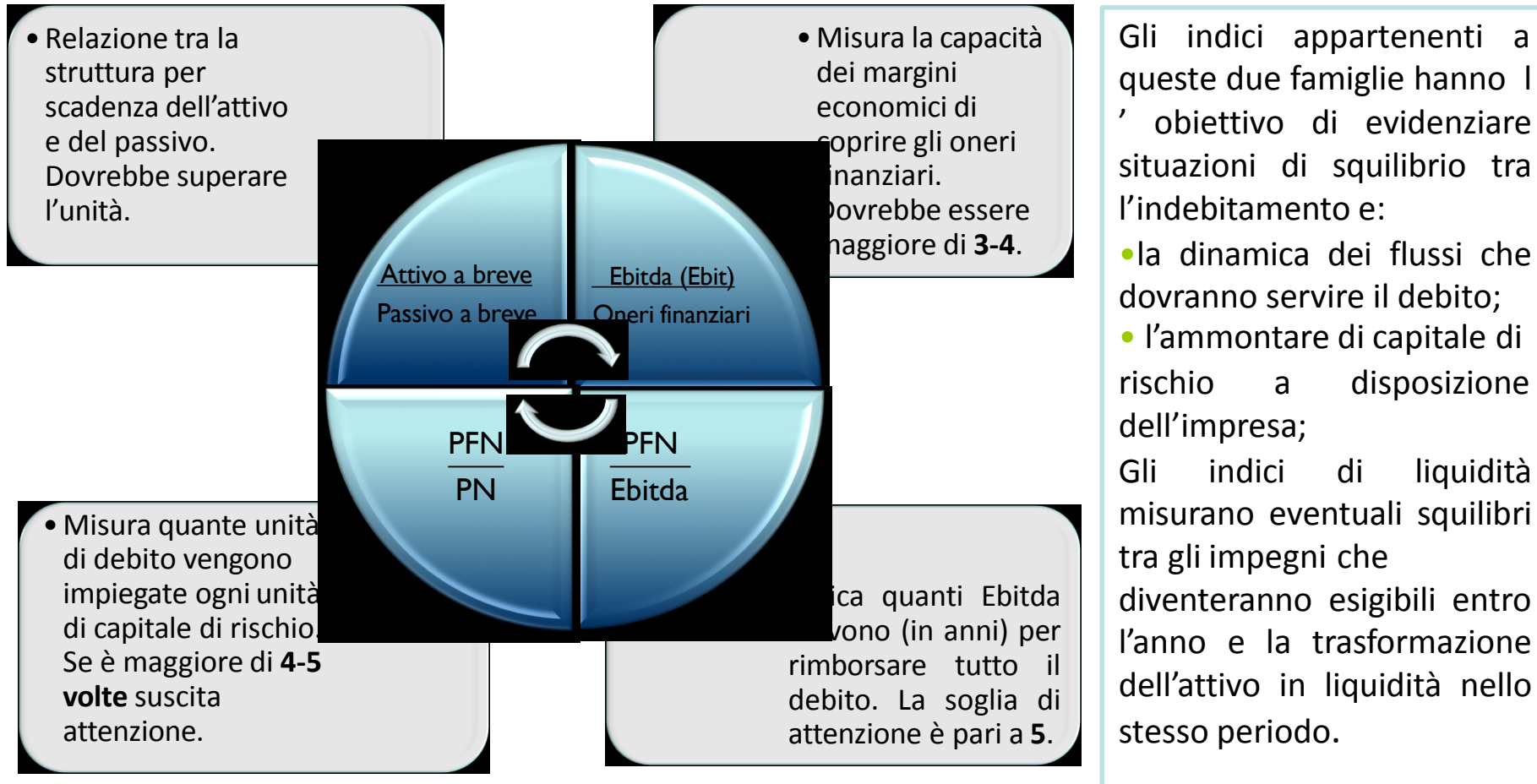
LA VISIONE DELLA CRISI PER LA BANCA: gli indici nei modelli di rating



- la redditività è coerente con il fatturato ed il capitale investito? è stabile nel tempo?
- la gestione del capitale investito (circolante e fisso) è efficiente e coerente con le dimensioni aziendali?
- l'ammontare del debito è coerente con le dimensioni, la redditività e i mezzi propri aziendali?
- le dimensioni e la redditività dell'azienda consentono di sostenere il costo del debito?
- i flussi di cassa coprono il servizio del debito, gli investimenti e la remunerazione del capitale?



GLI INDICI DI SOSTENIBILITÀ DEL DEBITO BANCARIO





IL PROBLEMA DEI PROBLEMI: TUTTE LE ATTIVITA' DI PREVISIONE SONO FALSATE DALLE **W.D.O.**

- 1 SOVRASTIMA DELLE RIMANENZE
- 2 SOTTOSTIMA DEGLI AMMORTAMENTI
- 3 SOVRASTIMA DEI CREDITI
- 4 SOTTOSTIMA DEI FONDI RISCHI

