

**Principali novità Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza**  
**Confindustria Udine**  
**Udine, 18 ottobre 2022**

**II. Adeguati assetti societari**



**PRECISA REVISIONE**



## Art 2086 c.c. 2 co.:

L'articolo 375 co. 2 del Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza ha inserito (dal 16 marzo 2019) il nuovo comma 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».**



## Art 2086 c.c. 2 co.: nuovi obblighi?

Il requisito dell'**adeguatezza degli assetti societari** non costituisce una novità in quanto già contemplata **dall'articolo 2381 c.c.** ( introdotto per le SpA dal Dlgs 6/2003 di riforma del diritto societario) per il quale **il Consiglio di Amministrazione:** *«sulla base delle informazioni ricevute valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società..... Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa...»*

Il C.C.I.I. declina tale principio in una visione più ampia prevedendo:

**- l'applicazione a tutti gli imprenditori che operano in forma societaria o collettiva**

**- l'attribuzione di nuove funzioni:**

\* tempestiva rilevazione della crisi

\* tempestivo intervento per il suo superamento

## Ambito di applicabilità:

Nozione di imprenditore che he operi in forma «collettiva»:


- ✓ società di capitali
- ✓ società di persone

non include solo società (lucrative, cooperative, consortili) ma anche agli enti del terzo settore e ogni altra realtà definibile come impresa che sia imputabile ad una collettività di persone (in dottrina es. fondazioni).

Per l'imprenditore individuale (art. 3 co. 1 del DLgs. 14/2019 anche in esito alla sostituzione operata dall'art. 2 co. 1 del DLgs. 83/2022) preveda comunque «**l'obbligo di adottare MISURE idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte**».

## Soggetti coinvolti:

**ORGANI DELEGATI** (amministratori delegati o amministratore unico)  **CURANO**  
l'adeguatezza degli assetti

**CONSIGLIO DI AMMINISTRAZIONE** (ove presente)  **VALUTA** l'adeguatezza degli  
assetti

**ORGANO di CONTROLLO** (Collegio Sindacale/Sindaco Unico)  **VIGILA**  
sull'adeguatezza degli assetti e sul loro funzionamento

(Norme di comportamento CNDCEC del Collegio Sindacale di società non quotate 12.01.2021).

**NO SOCIETA' DI REVISIONE /REVISORE UNICO**



### Nomina dell'organo di controllo o del revisore per le srl

Dopo la modifica apportata in sede di conversione al DL 118/2021 **il termine per la nomina del revisore legale o dell'organo di controllo per le s.r.l.**, al superamento dei limiti previsti dall'art. **2477 del Codice Civile**, è stato prorogato dalla data di approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2021 **alla data di approvazione del bilancio relativo all'esercizio 2022**.

Conseguentemente, con l'introduzione di questa proroga di 12 mesi, la nomina dell'organo di controllo o del revisore **avrà effetto a partire dall'esercizio 2023**, mentre gli **esercizi da considerare** ai fini della verifica del superamento dei parametri dimensionali dell'art. 2477 sono gli esercizi **2021 e 2022**.

L'assemblea che approva il bilancio in cui vengono superati i limiti sopra citati deve provvedere, entro trenta giorni, alla nomina dell'organo o del revisore. Se l'assemblea non provvede, alla nomina provvede il Tribunale su richiesta di qualsiasi soggetto interessato o su segnalazione del conservatore del Registro delle imprese



## ADEGUATI ASSETTI SOCIETARI

### Nomina dell'organo di controllo o del revisore per le srl

Il **comma 2 dell'art. 2477** del Codice Civile prevede che la nomina dell'organo di controllo o del revisore in una Srl (e nelle cooperative) è obbligatoria se la società alternativamente:

- è tenuta alla redazione del bilancio consolidato;
- controlla una società obbligata alla revisione legale dei conti;
- ha **superato per due esercizi consecutivi** almeno uno dei seguenti limiti:
  - ✓ totale dell'**attivo** dello Stato patrimoniale: **4 milioni di Euro**;
  - ✓ **ricavi delle vendite** e delle prestazioni: **4 milioni di Euro**;
  - ✓ **dipendenti** occupati in media durante l'esercizio: **20** unità.



## Soggetti coinvolti: l'organo amministrativo

L'Organo Amministrativo delle società deve valutare costantemente lo stato di salute dell'impresa e verificare periodicamente:

- ❖ che gli assetti societari siano adeguati
- ❖ che sussista l'equilibrio patrimoniale, economico e finanziario
- ❖ quale sia il prevedibile andamento della gestione (continuità aziendale).

### Responsabilità:

*«L'istituzione degli assetti di cui all'articolo 2086, secondo comma, spetta esclusivamente agli amministratori»* come previsto:

- S.p.a. – sistema tradizionale dall'art. 2380 bis c.c.; - sistema dualistico dall'art. 2409 novies c.c.
- S.r.l. dall'art. 2475 c.c.;
- Società di persone dall'art. 2275 c.c.





## Soggetti coinvolti: l'organo di controllo

**Articolo 2403 c.c.:** *il collegio sindacale VIGILA sull'osservanza della legge e dello statuto, sul rispetto dei principi di corretta amministrazione ed in particolare sull'adequatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile adottato dalla società e sul suo concreto funzionamento.*

**Articolo 25-octies del Codice della Crisi d'Impresa:** Segnalazione dell'organo di controllo

L'organo di controllo societario segnala, per iscritto, all'organo amministrativo **la sussistenza dei presupposti** per la presentazione dell'istanza di accesso alla composizione negoziata della crisi (art. 17 CCII)

ORGANO DI CONTROLLO: VIGILA, VERIFICA, se riscontra **SQUILIBRI PATRIMONIALI/**

ECONOMICI/ FINANZIARI



**SEGNALAZIONE**



## ADEGUATI ASSETTI SOCIETARI

# Soggetti coinvolti: l'organo di controllo

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.

La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini della responsabilità prevista dall' art. 2407 c.c.

L'organo di controllo riceve:

- le **SEGNALAZIONI** dai creditori qualificati INPS, INAIL, Agenzia delle Entrate e Agenzia delle Entrate - Riscossione (art. 25 - novies co. 1 CCII).
- le **COMUNICAZIONI** da parte delle banche e degli altri intermediari finanziari (art. 106 Testo unico bancario), inviate dalle stesse anche al cliente per **variazioni, revisioni o revoche** degli affidamenti (art. 25 decies CCII).



## Significato di assetto organizzativo, amministrativo e contabile

### ASSETTO ORGANIZZATIVO

Sistema di **FUNZIONIGRAMMA** e di **ORGANIGRAMMA** e complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il **potere decisionale** sia assegnato ed effettivamente esercitato **a un appropriato livello di competenza e responsabilità**.

E' rappresentato da **ORGANIGRAMMA, FUNZIONIGRAMMA, MANSIONARIO** che definiscano funzioni, poteri e deleghe di firma + **PROCEDURE di GESTIONE RISCHI e PROCEDURE di CONTROLLO** .



## Significato di assetto organizzativo, amministrativo e contabile

### ASSETTO AMMINISTRATIVO

Insieme di **PROCEDURE E PROCESSI** diretti a garantire il **corretto e l'ordinato svolgimento** delle attività aziendali.

Include i **SISTEMI DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO DELLE PERFORMANCE**



## Significato di assetto organizzativo, amministrativo e contabile

### ASSETTO CONTABILE

Si riferisce al **SISTEMA di RILEVAZIONE** dei fatti di gestione, finalizzato ad una corretta traduzione contabile degli stessi sia ai fini della **PROGRAMMAZIONE** che ai fini della **CONSUNTIVAZIONE**.

E' rappresentato dalle rilevazioni in **CONTABILITA' GENERALE, CONTABILITA' ANALITICA**, processi di **REPORTING**, sistemi di rilevazione delle **PERFORMANCE AZIENDALI** e di valutazione degli **INVESTIMENTI**.



# Significato di ADEGUATEZZA ASSETTO ORGANIZZATIVO

Norme di comportamento CNDCEC del Collegio Sindacale di società non quotate  
(12.01.2021)

## REQUISITI:

- ❖ Esistenza **organizzazione gerarchica**;
- ❖ **separazione e alla contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni e alla chiara definizione delle deleghe o dei poteri di ciascuna funzione**;
- ❖ redazione di un **organigramma aziendale** con chiara identificazione delle funzioni, dei compiti e delle linee di responsabilità;
- ❖ esercizio dell'attività decisionale e direttiva della società da parte dell'amministratore delegato nonché dei soggetti ai quali sono attribuiti i relativi poteri;
- ❖ sussistenza di **procedure che assicurano l'efficienza e l'efficacia della gestione dei rischi e del sistema di controllo**, nonché la completezza, la tempestività, l'attendibilità e l'efficacia dei flussi informativi anche con riferimento alle società controllate;



# Significato di ADEGUATEZZA ASSETTO ORGANIZZATIVO

Norme di comportamento CNDCEC del Collegio Sindacale di società non quotate  
(12.01.2021)

## REQUISITI - segue-:

- ❖ **esistenza di procedure** che assicurino la presenza di **personale con adeguata professionalità e competenza** a svolgere le funzioni assegnate;
- ❖ presenza di **direttive e di procedure aziendali**, loro **aggiornamento periodico ed effettiva diffusione**.

Ai fini della valutazione dell'adeguatezza dell'assetto organizzativo, notevole importanza assume la verifica della **corrispondenza fra la struttura decisionale aziendale e le deleghe** depositate presso il registro delle imprese. La presenza di **piani strutturati di formazione** del personale dipendente.



## Adeguatezza **ASSETTO ORGANIZZATIVO**

- ✓ Organigramma, funzionigramma e mansionario
- ✓ Deleghe e Procure (comunicate RI)
- ✓ Procedure di gestione dei processi e svolgimento della attività
- ✓ Valutazione del rischio (Risk assessment): analisi rischio
- ✓ Direttive e procedure per la gestione dei rischi: strumenti e politiche per fronteggiarlo
- ✓ Procedure di controllo interno
- ✓ Codice Etico
- ✓ Informazione e comunicazione
- ✓ Piani di formazione del personale





## Significato di ADEGUATEZZA ASSETTO AMMINISTRATIVO - CONTABILE

Norme di comportamento CNDCEC del Collegio Sindacale di società non quotate  
12.01.2021

Un sistema amministrativo-contabile risulta adeguato se permette:

- ❖ la **completa, tempestiva e attendibile** rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione;
- ❖ la produzione di **informazioni valide e utili** per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale;
- ❖ la produzione di **dati attendibili** per la formazione del bilancio d'esercizio.



## **Adeguatezza ASSETTO AMMINISTRATIVO**

- ✓ Procedure contabili (ciclo attivo, passivo, tesoreria, ecc.)
- ✓ Piano industriale e finanziario
- ✓ Budget annuale e forecast

## **Adeguatezza ASSETTO CONTABILE**

- ✓ Principi contabili di riferimento - Procedure per la gestione del processo contabile - Piano dei conti
- ✓ Contabilità analitica (centri di costo)
- ✓ Reporting economici - finanziari- patrimoniali
- ✓ Analisi degli scostamenti
- ✓ Valutazione degli investimenti



### **L'inosservanza degli adeguati assetti e la responsabilità degli amministratori: recente giurisprudenza**

Il dovere di istituire gli adeguati assetti pesa sulla responsabilità dell'amministratore e la violazione dell'obbligo di predisporre gli adeguati assetti è più grave nel momento **PRE-CRISI**, in quanto in tale fase l'impresa potrebbe disporre delle risorse per approntare con efficacia le misure organizzative, contabili e amministrative evitando la crisi.

Lo ha affermato **il Tribunale di Cagliari nella recente sentenza del 19 gennaio 2022** con la quale ha dato **concretezza alla nozione di adeguati assetti**, fornendo indicazioni operative sugli strumenti che potrebbero costituire parte dei presidi gestionali per la rilevazione tempestiva della crisi.

Il Giudice ha evidenziato una **puntuale analisi delle carenze dell'organizzazione e gestione dell'impresa** attraverso la classificazione di elementi che misurerebbero la non idoneità degli adeguati assetti d'impresa

## L'inosservanza degli adeguati assetti e la responsabilità degli amministratori: recente giurisprudenza

- ❖ **l'assetto organizzativo:** **organigramma** non aggiornato e carente degli elementi essenziali; **assenza di mansionario**; inadeguata progettazione della struttura organizzativa; **polarizzazione in capo a una o poche risorse umane di informazioni vitali** per l'ordinaria gestione dell'impresa (ufficio amministrativo);
- ❖ **l'assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali**;
- ❖ **l'assetto amministrativo:** mancata **redazione di un *budget* di tesoreria**; mancata redazione di **strumenti di natura previsionale**; mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera; assenza di strumenti di *reporting*; mancata redazione di un **piano industriale**»;
- ❖ **l'assetto contabile:** **contabilità generale carente del rispetto dei termini per la formazione del progetto di bilancio** e di un'adeguata informativa ai sindaci; **assenza di una procedura formalizzata di gestione e monitoraggio dei crediti da incassare**; **analisi di bilancio unicamente finalizzata alla redazione della relazione sulla gestione**; **mancata redazione del rendiconto finanziario**.

## **L'inosservanza degli adeguati assetti e la responsabilità degli amministratori: recente giurisprudenza**

La responsabilità dell'amministratore afferisce:

- ❖ alla carenza o mancata predisposizione di un adeguato **sistema di controllo di gestione**;
- ❖ l'assenza di un **idoneo meccanismo di monitoraggio** in chiave **prospettica** dell'andamento aziendale;
- ❖ la mancata attivazione del **controllo interno** e l'inadeguata **gestione del rischio di crisi**.



## ADEGUATEZZA dell' assetto organizzativo, amministrativo e contabile per il CCII

Nuovo art. 3 del Codice della Crisi (modificato dal D.Lgs 83/2022)

Gli assetti sono adeguati se consentono la rilevazione:

- ❖ di eventuali **SQUILIBRI** di carattere **patrimoniale** o **economico - finanziario**, rapportati alle **specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore**;
- ❖ della **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) e le **prospettive di continuità aziendale almeno per i dodici mesi successivi** ;
- ❖ della **presenza dei SEGNALI DI ALLARME** indicati dall'art. 3 comma 4 del CCII (ritardi nei pagamenti delle **retribuzioni**, dei **debiti verso fornitori**, delle **esposizioni** nei confronti delle banche) **l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie** previste dall'articolo 25- *novies*, comma 1 (creditori pubblici qualificati);
- ❖ di **ricavare le INFORMAZIONI NECESSARIE** a utilizzare la **lista di controllo particolareggiata** e a **effettuare il test pratico** per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui alla disciplina della composizione negoziata.



# ADEGUATI ASSETTI

## Lista di controllo particolareggiata

Le imprese devono essere in grado, attraverso i **propri assetti** e l'adozione di **specifiche misure** di "ricavare le **informazioni** necessarie a utilizzare la **lista di controllo particolareggiata**" e a effettuare il **test pratico**.

**Documento di riferimento:** allegato al **Decreto Dirigenziale** Direttore generale degli affari interni **28.9.2021 -sezione II** che recepisce le "migliori pratiche di redazione dei piani".

**Finalità:** consentire all'imprenditore di disporre di una "guida" per la redazione di un piano completo ed affidabile e all'esperto di disporre di uno strumento per analizzare la coerenza del piano.

Il documento ricorda che la redazione del piano di risanamento è un processo con specifici presupposti e che comporta tra l'altro quale specifiche attività:

1. la presenza di **minimi requisiti organizzativi** (illustrati nel par. 15);
2. la disponibilità di **una situazione economico patrimoniale aggiornata** (approfondita nel par. 2)

Tale generico riferimento **significa che un'impresa non in crisi deve poter disporre dei requisiti organizzativi illustrati nel par. 1 e disporre della documentazione economico -finanziaria di cui al par. 2 dell'Allegato al decreto dirigenziale.**

I successivi punti riguardano invece nello specifico le imprese chiamate, in quanto in crisi, a predisporre il piano di risanamento.

# ADEGUATI ASSETTI

## Lista di controllo particolareggiata

PARAGRAFO 1: ORGANIZZAZIONE DELL'IMPRESA



PARAGRAFO 2: RILEVAZIONE DELLA SITUAZIONE CONTABILE E DELL'ANDAMENTO CORRENTE



PARAGRAFO 3: INDIVIDUAZIONE DELLE STRATEGIE DI INTERVENTO ATTE A RIMUOVERE LA CRISI

PARAGRAFO 4: LE PROIEZIONI DEI FLUSSI FINANZIARI



PARAGRAFO 5: IL RISANAMENTO DEL DEBITO

PARAGRAFO 6: GRUPPI DI IMPRESE



PRECISA REVISIONE



# ADEGUATI ASSETTI

## Lista di controllo particolareggiata:

### Il requisito dell'organizzazione dell'impresa

- 1.1. L'impresa dispone delle **risorse chiave (umane e tecniche) per la conduzione dell'attività?** (a cura dell'imprenditore). In difetto, l'impresa individua il modo per procurarsele.
- 1.2. L'impresa dispone delle **competenze tecniche occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare?** (a cura dell'imprenditore). In caso contrario, l'impresa tiene conto solo delle **iniziative industriali per le quali sia realisticamente in grado di disporre, eventualmente acquisendole sul mercato, delle competenze tecniche occorrenti.**
- 1.3. L'impresa ha predisposto **un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?** (a cura dell'imprenditore). In mancanza, l'impresa **deve quanto meno avere attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio**, in termini di ricavi, portafogli ordini, costi e **posizione finanziaria netta** .
- 1.4. L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (**Key Performance Indicators KPI**) che consentano valutazioni rapide in continuo? (a cura dell'imprenditore). In difetto, l'impresa individua **gli indicatori di produttività** coerenti con il proprio **modello di business ed il proprio settore di attività**, e raccoglie le ulteriori informazioni per la **valutazione dell'andamento tendenziale** .



# ADEGUATI ASSETTI

## Il requisito dell'organizzazione dell'impresa:

### Esempi di Key Performance Indicators:

#### KPI Produzione

Numero di pezzi lavorati per turno  
Numero di rilavorazioni al giorno  
Tempo tra il rilascio dell'ordine e l'emissione della merce  
Percentuale pezzi buoni pezzi scartati per turno e centro di lavoro  
Percentuale scostamento tra tempi pianificati e tempi consuntivati  
Tempo medio attrezzaggi per impianto  
Margine di efficienza per prodotto/operatore

#### KPI Acquisti e gestione dei materiali

Indice di precisione sulle date di consegna  
Tempo medio dall'ordine alla consegna della merce  
Ritardo nei pagamenti dei fornitori  
Tempo medio di evasione di una Richiesta di acquisto da parte dell'azienda  
Numero delle non conformità rilevate in accettazione  
Numero di impiego di articoli alternativi  
Indice di rotazione del magazzino per items  
Indice di consistenza del magazzino per item  
Valore finanziario di esposizione delle scorte



PRECISA REVISIONE

# ADEGUATI ASSETTI

## Il requisito dell'organizzazione dell'impresa:

### Key Performance Indicators:

#### KPI Vendite

Numero di visite dei clienti a settimana  
Vendite medie dei clienti all'anno  
Valore medio di vendita per linea  
Percentuale medio di scontistica  
Valore del venduto  
Marginalità del venduto  
Livello di puntualità nelle consegne a cliente  
Ritardo nei pagamenti cliente  
Numero resi da cliente

#### Direzione o consiglio di amministrazione

Aumento delle vendite all'anno  
Aumento della quota di mercato  
Aumento del profitto all'anno  
Aumento della marginalità dei prodotti forniti  
Flusso di cassa all'anno  
Tasso di interesse medio sul capitale preso in prestito



## ADEGUATI ASSETTI

### Lista di controllo particolareggiata:

#### Il requisito dell'organizzazione dell'impresa

1.5. L'impresa dispone di un **piano di tesoreria a 6 mesi?** (a cura dell'imprenditore). In difetto l'impresa predispone **un prospetto delle stime delle entrate e delle uscite finanziarie almeno a 13 settimane**, il cui **scostamento** con l'andamento corrente dovrà essere **valutato a consuntivo**.



# ADEGUATI ASSETTI

## Lista di controllo particolareggiata:

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

2.1. L'impresa dispone di una **situazione contabile** recante le rettifiche di competenza e gli assestamenti di chiusura, nel rispetto del principio contabile OIC 30, quanto più possibile aggiornata e comunque non anteriore di **oltre 120 giorni?** (a cura dell'imprenditore). In mancanza l'imprenditore deve redigerla quale presupposto necessario per la predisposizione del piano. La situazione contabile dovrà essere aggiornata all'occorrenza nel corso delle trattative anche per accertare le cause di eventuali scostamenti rispetto alle attese.

2.2. La **situazione debitoria è completa ed affidabile?** Il **valore contabile dei cespiti non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quelli di mercato?** (a cura dell'imprenditore). In difetto, occorre quanto meno appostare con prudenza adeguati **fondi rischi e fondi per l'adeguamento delle attività e delle passività.**

2.3. È disponibile un prospetto recante **l'anzianità dei crediti commerciali** e le **cause del ritardo di incasso** tale da consentire una **valutazione oggettiva dei rischi di perdite sui crediti e una stima prudente dei tempi di incasso?** (a cura dell'imprenditore). In difetto, è opportuno che i crediti commerciali siano suddivisi in relazione alla loro anzianità. Per gli scaduti che superano la fisiologia (tempi ordinari di pagamento, pur oltre la scadenza contrattuale, che caratterizzano il settore) occorre che la stima del momento dell'incasso sia particolarmente prudente.

2.4. È disponibile un prospetto **recante le rimanenze di magazzino** con i tempi di movimentazione che consenta di individuare le **giacenze oggetto di lenta rotazione?** (a cura dell'imprenditore). In caso contrario, è opportuno che l'imprenditore isoli le giacenze di magazzino a lenta rotazione per consentire una stima corretta degli approvvigionamenti necessari.



# ADEGUATI ASSETTI

## Lista di controllo particolareggiata:

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

2.5. I **debiti** risultanti dalla contabilità sono **riconciliati** con quanto risultante dal certificato unico dei debiti tributari, dalla situazione debitoria complessiva **dell'Agente della Riscossione, dal certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi?** (a cura dell'imprenditore). In caso contrario, è necessario individuare le cause delle differenze significative.

2.6. Si è tenuto adeguatamente conto dei **rischi di passività potenziali, anche derivanti dalle garanzie concesse?** (a cura dell'imprenditore). In difetto, anche con l'aiuto dei professionisti che assistono l'impresa, occorre stimare entità e momento del pagamento di eventuali passività potenziali.

2.7. **L'organo di controllo ed il revisore legale**, quando in carica, dispongono di informazioni in base alle quali la situazione contabile di cui al punto 2.1. **risulti inaffidabile o inadeguata per la redazione di un piano affidabile?** (a cura dell'esperto). In caso affermativo, occorre che l'imprenditore rimuova le criticità quanto meno con l'appostazione di passività ulteriori o rettificando i flussi economico-finanziari attesi (a cura dell'imprenditore).

2.8. Sono disponibili informazioni **sull'andamento corrente in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e flussi finanziari?** È disponibile un confronto con lo stesso periodo del precedente esercizio? (a cura dell'imprenditore).

## TEMPESTIVITA' 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.

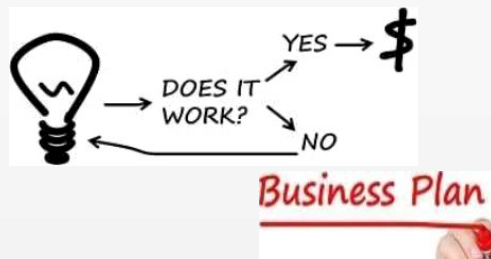
L'espressione «**senza indugio**», che determina **la necessaria reattività da parte dell'imprenditore**, rende ancor più evidente l'importanza del fattore temporale.

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

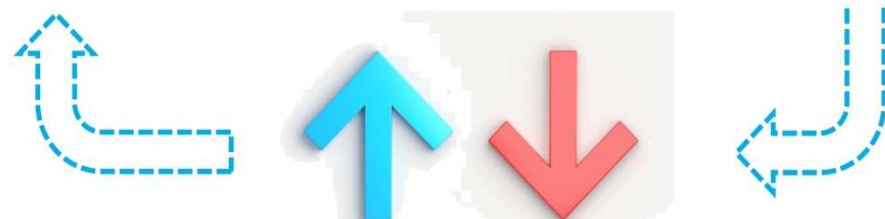


## SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO

L'assetto **organizzativo** va supportato con uno **amministrativo e contabile** capace di effettuare un puntuale **controllo sulla gestione** mediante una pianificazione aziendale ed una costante analisi degli scostamenti: necessità di situazioni periodiche senza attendere la redazione del bilancio



### 1 - PIANO INDUSTRIALE





## SISTEMA DI PIANIFICAZIONE, PROGRAMMAZIONE, CONTROLLO

- ✓ Conti economici riclassificati
- ✓ Stati patrimoniali riclassificati
- ✓ Rendiconto finanziario
- ✓ Indici di bilancio - Indici di settore
- ✓ Analisi per margini
- ✓ Analisi Posizione Finanziaria Netta
- ✓ Budget di tesoreria a 12 mesi: rolling per individuare flussi di incassi/pagamenti ed eventuali ritardi
- ✓ Informazioni per l'utilizzo della lista particolareggiata
- ✓ Test pratico per la ragionevole perseguibilità del risanamento



### Interconnessioni tra gli «adeguati assetti» ed il Decreto 231

Punti di contatto tra responsabilità da reato della società e codice della crisi d'impresa:

- gli adeguati assetti previsti dall' art. 2086 ed il Modello Organizzativo di Gestione e controllo redatto ai sensi del Decreto 231 (MOG231);
- adozione di un MOG 231, quale strumento essenziale per pervenire alla costruzione di adeguati assetti, considerato che la sua idoneità non può prescindere da un'**attività preliminare di mappatura dei processi aziendali e di *risk assessment***, anche se finalizzata all'individuazione dei presidi di controllo, atti ad impedire e/o contenere la possibile commissione di reati.

**Spunto:** per ragioni di logica normativa e di semplificazione molti autori propendono sulla convergenza dell'art. 2086 c.c. verso il Modello 231, ovvero verso un **Modello Unico** idoneo alla **prevenzione di situazioni di insofferenza economico-finanziaria** e alla gestione del rischio da reato.

