

ADEGUATI ASSETTI, CONTINUITÀ AZIENDALE E SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI

Relatore: Dott. Michele Bana

Commercialista Aziendalista, Revisore Legale e Pubblicista

BFA Sistema S.p.A. Stp – Vicenza, Padova, Mantova, Milano e Napoli



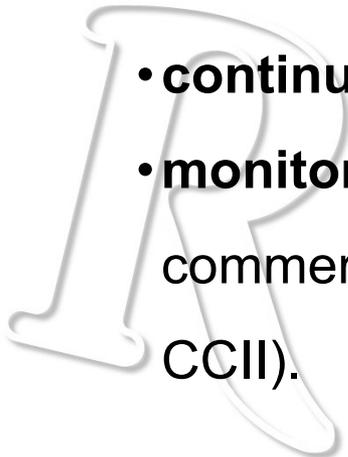
PROGRAMMA

- Normativa di riferimento e strumenti operativi
- Assetto organizzativo, conto economico e indicatori di rischio
- Assetto amministrativo-contabile e attendibilità dei valori di bilancio
- Squilibri patrimoniali, finanziari e reddituali
- Continuità aziendale e principali parametri di valutazione
- Sostenibilità dei debiti e semplificazioni per le micro-piccole imprese
- Obblighi informativi periodici dell'Amministratore Delegato



NORMATIVA DI RIFERIMENTO E STRUMENTI OPERATIVI

- **Adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili della società** (artt. 2086, co. 2, 2381 e 2475, co. 6, c.c.);
- Definizione di «crisi» (art. 2, co. 1, lett. a), del D.Lgs. 14/2019);
- rilevazione tempestiva della crisi (art. 3 del D.Lgs. 14/2019) e verifica degli squilibri patrimoniali, finanziari e reddituali;
- **sostenibilità dei debiti per almeno i prossimi 12 mesi;**
- **continuità aziendale** per almeno i prossimi 12 mesi;
- **monitoraggio delle passività** verso i dipendenti, commerciali, finanziarie, fiscali e previdenziali (art. 3, co. 4, CCII).



DOCUMENTI DI APPROFONDIMENTO

- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e Fondazione Nazionale dei Commercialisti, «**Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: profili civilistici e aziendalisti**», 7 luglio 2023
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e Fondazione Nazionale dei Commercialisti, «**Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative**», 25 luglio 2023
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, Fondazione ADR Commercialisti, Università degli Studi di Firenze e Fondazione CR Firenze, «**Prevenire e gestire le difficoltà dell'impresa: vademecum per le piccole e medie imprese**», 17 luglio 2023
- UNI e ODCEC Milano, «**UNI/PdR 167 – Definizione di criteri relativi ad un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile delle PMI**», agosto 2024
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili e Fondazione Nazionale dei Commercialisti, «**Assetti organizzativi, amministrativi e contabili: check-list operative – Focus Cooperative**», 10 ottobre 2024
- ANCE e CNDCEC, Test «Autodiagnosi adeguati assetti aziendali», 2025 (imprese di costruzione)

FINALITÀ DELLA DISCIPLINA

- **Approccio ordinato alla gestione** (gli imprenditori non possono più vivere alla giornata, ma devono programmare l'attività e costantemente monitorare la prospettiva della continuità aziendale): analisi dei punti di forza e debolezza, adeguatezza del personale e dei consulenti, **verifica dei margini, reporting periodico**, almeno trimestrale (ha ancora senso la contabilità esterna senza un'adeguata innovazione tecnologica nella gestione e nell'aggiornamento dei dati?);
- **Intercettare tempestivamente la crisi** o la carenza di continuità aziendale;
- **Affrontare tempestivamente, senza indugio, la crisi**, adottando uno degli strumenti previsti dall'ordinamento (**composizione negoziata della crisi** o altri strumenti previsti dal Codice della Crisi);
- **Minimizzare rischi e responsabilità degli amministratori.**



OBIETTIVI DELLA NORMATIVA

L'*output* ideale degli assetti organizzativi, rispetto a quanto previsto dalla normativa, è certamente il **piano – pluriennale, ove possibile, altrimenti budget annuale (anche solo economico per le micro e piccole imprese, in base all'OIC 9) e di tesoreria a breve termine** – che consente di valutare:

- ✓ l'andamento aziendale;
- ✓ l'equilibrio finanziario;
- ✓ la **sostenibilità del debito**;
- ✓ la **continuità aziendale**.

La gestione efficace dell'impresa risiede nella **pianificazione delle attività**: la **decisioni**, almeno quelle strategiche, devono essere assunte avendo riguardo al loro **impatto previsione sulla sostenibilità del debito** e sull'equilibrio finanziario. Per le **imprese che non hanno una pianificazione affidabile**, un rimedio – ai fini dell'adeguatezza degli assetti – è costituito dall'**analisi degli indici della situazione corrente**.

ASSETTO ORGANIZZATIVO

- Modello organizzativo ex D.Lgs. 231/2001?
- Organigramma per funzioni e mansionario: è necessaria la **separazione**, e contrapposizione, tra il **ruolo esecutivo** e quello di controllo, che permette di passare dalla **definizione delle strategie** alla **stima dei loro effetti**;
- Analisi e gestione dei rischi, **relazione sulla gestione** e informativa periodica ai sensi dell'art. 2381 c.c. nelle s.p.a. e s.r.l.;
- Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia del 21.3.2023;
- Norma di comportamento CNDCEC 3.5.



ASSETTO ORGANIZZATIVO: D.D. 21.3.2023

- L'impresa **dispone delle risorse chiave** (umane e tecniche) per condurre l'attività? In difetto, l'impresa individua il modo per procurarsele;
- L'impresa ha predisposto un **monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale**? In mancanza, l'impresa deve **quanto meno** avere attivato il **confronto con i dati di andamento del precedente esercizio**, in termini di **ricavi, portafoglio ordini, costi e posizione finanziaria netta**;
- L'impresa **dispone di un piano di tesoreria a 6 mesi**? In difetto, l'impresa redige 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.



INDICATORI DI RISCHIO

- **Rischio operativo** e conto economico a margine di contribuzione
- **Rischio finanziario** e rapporto tra redditività del capitale investito (ROI) e costo dell'indebitamento (ROD)

A large, stylized, white letter 'R' with a subtle drop shadow, positioned in the bottom left corner of the slide.

TRIB. CAGLIARI 19.1.2022

Inadeguatezza dell'assetto organizzativo:

- polarizzazione in capo ad una o poche risorse umane di informazioni vitali per la gestione ordinaria dell'impresa (ufficio amministrativo);
- **organigramma non aggiornato** e carente degli elementi essenziali;
- assenza del mansionario;
- **assenza di un sistema di gestione e monitoraggio dei principali rischi aziendali.**

A large, stylized, white-outlined letter 'R' is positioned in the bottom-left corner of the slide. It has a thick, rounded stroke and a slight shadow effect, giving it a three-dimensional appearance.

ASSETTO AMMINISTRATIVO-CONTABILE E ATTENDIBILITÀ DEI VALORI DI BILANCIO (1/6)

- **Assetto amministrativo:** insieme delle procedure dirette a garantire l'ordinato svolgimento delle attività aziendali e delle singole fasi nelle quali le stesse si articolano;
- **Assetto contabile:** sistema di rilevazione dei fatti di gestione. Secondo le norme di comportamento del Collegio Sindacale delle società non quotate (**norma CNDCEC 3.7**), *«il sistema amministrativo-contabile può definirsi come l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa societaria attendibile, in accordo con i principi contabili adottati dall'impresa».*



ASSETTO AMMINISTRATIVO-CONTABILE E ATTENDIBILITÀ DEI VALORI DI BILANCIO (2/6)

L'**adeguato assetto amministrativo-contabile** persegue, pertanto, le seguenti finalità:

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

L'assetto amministrativo comprende i **sistemi di pianificazione e controllo**, adottati in base alle dimensioni aziendali: in dottrina, è stato osservato che nelle imprese di **più ridotte dimensioni**, prive di sistemi previsionali articolati, potrebbe essere sufficiente l'introduzione di sistemi di controllo **solo con un'analisi di tipo consuntivo**, che in ogni caso possono fornire indicazioni utili per monitorare e orientare la gestione, impiegando **indicatori idonei ad intercettare gli squilibri patrimoniali, finanziari e reddituali**.

ASSETTO AMMINISTRATIVO- CONTABILE E ATTENDIBILITÀ DEI VALORI DI BILANCIO (3/6)



Budget
terzo
livello

Redazione
periodica
bilancio
infrannuale
**secondo
livello**

Bilancio
**primo
livello**

Tale documento è il risultato di un processo di pianificazione i cui momenti principali sono rappresentati da (i) definizione delle strategie di medio periodo; (ii) analisi delle risorse aziendali disponibili; (iii) individuazione degli obiettivi specifici per il periodo considerato; (iv) attribuzione delle responsabilità nell'ambito delle funzioni aziendali; (v) esame degli ordini in corso o in corso di stipulazione

La versione infrannuale (almeno semestrale) esprimerà con sufficiente attendibilità e correttezza (quindi se necessario ricorrendo a *note a piè di pagina*), la situazione patrimoniale e finanziaria e il risultato economico di periodo.

Il bilancio annuale è naturalmente il primo indicatore dell'andamento generale della gestione annuale, ma esso deve essere integrato da situazioni infrannuali, come disposto dall'art. 2381 c.c., dove si impone all'organo amministrativo di curare l'adeguatezza dell'assetto OrAmCo attraverso un rapporto che, in ogni caso almeno ogni sei mesi, deve essere diffuso nell'ambito di tale organo.

ASSETTO AMMINISTRATIVO- CONTABILE E ATTENDIBILITÀ DEI VALORI DI BILANCIO (4/6)

Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia 21.3.2023

- 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? In mancanza l'imprenditore deve redigerla quale presupposto necessario per la predisposizione del piano;
- la **situazione debitoria** è completa ed affidabile? il **valore contabile dei cespiti** non è superiore al maggiore tra il valore recuperabile e quello di mercato? In difetto, occorre appostare con prudenza adeguati fondi rischi e **fondi per l'adeguamento delle attività e passività**;

ASSETTO AMMINISTRATIVO- CONTABILE E ATTENDIBILITÀ DEI VALORI DI BILANCIO (5/6)

Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia 21.3.2023

- è disponibile un **prospetto recante l'anzianità dei crediti commerciali** e le **cause del ritardo** da incasso tale da consentire una **valutazione oggettiva dei rischi di perdite su crediti** e una stima prudente dei tempi d'incasso? In difetto, è opportuno che i **crediti commerciali siano suddivisi in relazione alla loro anzianità** (non scaduti, scaduti da meno di 30 giorni, scaduti tra i 31 e 60 giorni, tra i 61 e 120 giorni oppure da più di 120 giorni);



ASSETTO AMMINISTRATIVO- CONTABILE E ATTENDIBILITÀ DEI VALORI DI BILANCIO (6/6)

Decreto Dirigenziale del Ministero della Giustizia 21.3.2023

- è disponibile un **prospetto recante le rimanenze di magazzino con i tempi di movimentazione** che consenta di individuare le **giacenze di lenta rotazione**? In caso contrario, è opportuno che l'imprenditore isoli le giacenze di magazzino a lenta rotazione per consentire una stima corretta degli approvvigionamenti necessari;
- **i debiti risultanti dalla contabilità** sono **riconciliati** con quanto risultante dal **certificato unico dei debiti tributari**, della situazione debitoria complessiva dell'**Agente della Riscossione**, del certificato dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dall'estratto della Centrale Rischi?



TRIB. CAGLIARI 19.1.2022 (1/5)

Inadeguatezza dell'assetto amministrativo:

- **mancata redazione della situazione finanziaria giornaliera;**
- **mancata redazione del budget di tesoreria;**
- mancata redazione di un piano industriale;
- mancanza di strumenti previsionali;
- assenza di strumenti di reporting.

A large, stylized, white-outlined letter 'R' is positioned in the bottom-left corner of the slide. It has a 3D effect with a slight shadow and is tilted slightly to the right.

TRIB. CAGLIARI 19.1.2022 (2/5)

Inadeguatezza dell'assetto contabile:

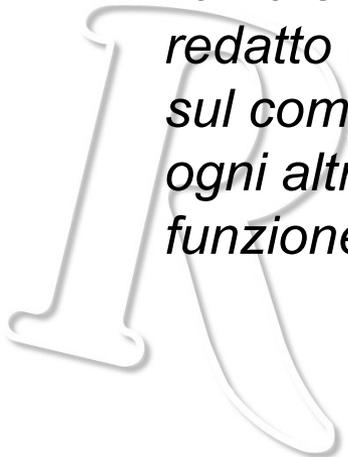
- assenza di procedure di gestione e monitoraggio dei crediti;
- contabilità generale che non garantisce i termini per il bilancio e l'informativa ai sindaci;
- mancata redazione del rendiconto finanziario;
- analisi di bilancio ai soli fini della relazione sulla gestione.

A large, stylized, white-outlined letter 'R' is positioned in the bottom-left corner of the slide. It has a 3D effect with a slight shadow and is oriented vertically.

TRIB. CAGLIARI 19.1.2022 (3/5)

Costituisce una **grave irregolarità nella gestione ex art. 2409 c.c.** la **mancata adozione di adeguati assetti** organizzativi, amministrativi e contabili, desumibile dalla **mancanza** dei seguenti elementi:

- **un piano industriale e strategico a breve e a medio-lungo termine;**
- **relazioni dell'organo amministrativo in ordine all'andamento gestionale e alla sua prevedibile evoluzione**, neppure in occasione di sviluppo di nuovi investimenti;
- efficace sistema di **gestione dei crediti commerciali** (*«non risultano procedure o tecniche finalizzate a minimizzare l'emersione di perdite su crediti o pagamenti tardivi, non viene redatto un rapporto periodico sullo stato complessivo dei crediti, sul comportamento della clientela in relazione ai pagamenti e su ogni altra informazione utile per formulare le scelte più correnti in funzione della salvaguardia della continuità»*);



TRIB. CAGLIARI 19.1.2022 (4/5)

Costituisce una **grave irregolarità nella gestione ex art. 2409 c.c.** la **mancata adozione di adeguati assetti** organizzativi, amministrativi e contabili, desumibile dalla **mancanza** dei seguenti elementi:

- **adeguata analisi di bilancio**, necessaria per verificare la situazione patrimoniale, finanziaria e reddituale della società;
- uno **strumento per rilevare tempestivamente situazioni di squilibrio finanziario**, quale il rendiconto finanziario.

In altri termini, la società **«non dispone di strumenti che permettano di rilevare squilibri finanziari; ciò non solo a consuntivo, ma soprattutto a livello previsionale, impedendole di verificare la propria capacità prospettica di far fronte alle obbligazioni»**.

«L'assenza di un adeguato assetto organizzativo rappresenta una grave irregolarità, che impone la revoca dell'organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario (Trib. Milano 18 ottobre 2019, e Trib. Roma 15.9.2020).



TRIB. CAGLIARI 19.1.2022 (5/5)

«Ritiene il Tribunale che **altrettanto (se non di più) grave sia la mancata adozione di adeguati assetti di un'impresa in una situazione di equilibrio economico-finanziario. Gli adeguati assetti, infatti, sono funzionali proprio ad evitare che l'impresa scivoli inconsapevolmente verso una situazione di crisi o di perdita della continuità, consentendo all'organo amministrativo di percepire tempestivamente i segnali che preannunciano la crisi, consentendogli in tal modo di assumere le iniziative opportune. Del resto, una volta manifestatasi la crisi, sfuma la gravità della adozione di adeguati assetti e viene in massimo rilievo, invece, la mancata adozione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per fronteggiarla. In altri termini, «la violazione dell'obbligazione di predisporre adeguati assetti è più grave quando la società non si trova in crisi, anche perché, del resto, proprio in tale fase essa ha le risorse anche economiche per predisporre con efficacia le misure organizzative, contabili, amministrative».**

ANALISI DEI DATI STORICI

- **Centrale Rischi Banca d'Italia** (affidamenti, utilizzi, sconfinamenti, garanzie, ecc.), corretto utilizzo delle linee di credito e coerenza con bilanci o situazioni contabili periodiche;
- **Bilanci periodici**, almeno trimestrali, per natura e/o destinazione (centri di ricavo e costo, ecc.);
- **Analisi delle vendite** (area, cliente, prodotto, ecc.);
- **Analisi dei margini** (riclassificazioni di conto economico, eventualmente anche per rami aziendali, linee di prodotto, cliente, ecc.), ad esempio sulla base della differenza tra ricavi e costi variabili per materie, lavorazioni, ecc.
- **Analisi comparative** rispetto ai principali concorrenti.



SQUILIBRI PATRIMONIALI, FINANZIARI E REDDITUALI

Art. 3 del D.Lgs. 14/2019

3. Al fine di **prevedere tempestivamente la crisi d'impresa**, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 **devono consentire di:**

a) rilevare eventuali **squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore (è, quindi, necessaria almeno una **situazione contabile infrannuale per competenza**, c.d. bilancio intermedio, che consente di esaminare i **principali indicatori**, **attività importante anche per i sindaci** ex art. 2403 c.c. e – pure per i revisori – art. 25-octies del D.Lgs. 14/2019).

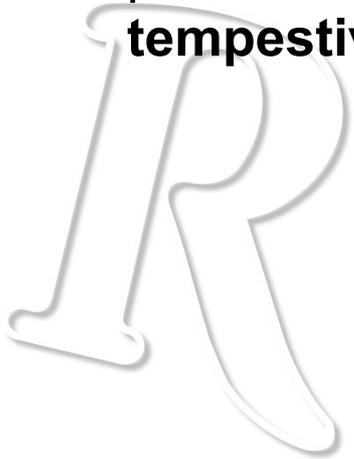


SQUILIBRI PATRIMONIALI, FINANZIARI E REDDITUALI: POSSIBILI INDICI E MARGINI

- **marginie di struttura** (di primo e secondo grado), indicali di autocopertura e copertura globale delle immobilizzazioni;
- **grado di indipendenza finanziaria;**
- margine di tesoreria e indica di liquidità immediata;
- capitale circolante netto e indice di liquidità corrente;
- **durata del ciclo monetario** (giorni medi di incasso dei clienti, giorni medi di rotazione del magazzino e giorni medi di pagamento dei fornitori
- posizione finanziaria netta, MOL e **sostenibilità del debito finanziario;**
- sostenibilità degli interessi passivi;
- **rischio operativo**, costi fissi e variabili, conto economico a margine di contribuzione;
- **rischio finanziario**, effetto leva, ROI e ROD.

SQUILIBRIO A PATRIMONIO NETTO

- **il documento CNDCEC del 19 ottobre 2019** considerava come **primo segnale di crisi il patrimonio netto negativo**;
- la **tipologia di attività** svolta potrebbe non richiedere un patrimonio netto particolarmente consistente;
- lo **squilibrio patrimoniale non è necessariamente sintomo di crisi**, ancorchè possa essere accompagnato da uno squilibrio economico e finanziario;
- il **livello inadeguato dello squilibrio patrimoniale non è di per sé segnaletico di una situazione di crisi**, che ricorre, invece, in presenza dell'**incapacità di rimborsare integralmente e tempestivamente i debiti finanziari** (DSCR, PFN/MOL, ecc.).



PREVISIONI, CONTINUITÀ AZIENDALE E SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI

Art. 3 del D.Lgs. 14/2019

3. Al fine di prevedere tempestivamente la crisi d'impresa, le misure di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:

b) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale per i dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;



CONTINUITÀ AZIENDALE E PRINCIPALI PARAMETRI DI VALUTAZIONE (1/5)

- **Art. 2423-bis c.c.** – Nella redazione del bilancio devono essere osservati i seguenti **principi**: la valutazione delle voci deve essere fatta secondo prudenza e nella **prospettiva della continuazione dell'attività**;
- **Art. 2428 – Relazione sulla gestione**: il bilancio deve essere corredato da una relazione degli amministratori contenente, tra l'altro, una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta;
- **Art. 3, co. 3, del D.Lgs. 14/2019**;
- **principio contabile nazionale OIC 11**;
- **principio di revisione ISA Italia 570**.
- Indici dell'art. 3 del D.Lgs. 14/2019;
- Analisi del **marginale di struttura**;
- Trend di alcuni altri indicatori altamente significativi (MOL, ROI, ROD, ecc.);
- **Rischio operativo e finanziario**.

CONTINUITÀ AZIENDALE E PRINCIPALI PARAMETRI DI VALUTAZIONE (2/5)

Il principio di revisione ISA Italia 570, par. 8, riepiloga una serie di eventi o circostanze che possono far sorgere **dubbi significativi** riguardo al presupposto della **continuità aziendale**, ed in particolare:

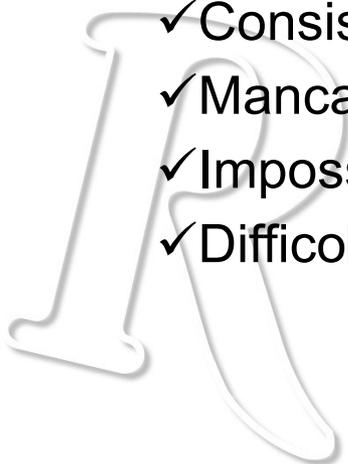
Indicatori finanziari

- ✓ situazione di *deficit* patrimoniale o di **capitale circolante netto negativo**;
- ✓ prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza **senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso**; oppure **eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine**;
- ✓ indicazioni di cessazione del sostegno finanziario da parte dei finanziatori e altri creditori;
- ✓ **bilanci storici o prospettici** che mostrano **cash flow negativi**;

CONTINUITÀ AZIENDALE E PRINCIPALI PARAMETRI DI VALUTAZIONE (3/5)

Indicatori finanziari

- ✓ Indici economico-finanziari negativi o in costante peggioramento: ad esempio, capitale circolante netto, margine di tesoreria, margine di struttura, indice di autonomia finanziaria (rapporto tra PN e totale fonti), rapporto *Debt/Equity* (posizione finanziaria netta complessiva / patrimonio netto), margine di contribuzione, ireddito operativo lordo, il ROA (*return on asset*), ROI (*return on investment*), ROS (*return on sales*);
- ✓ Consistenti perdite d'esercizio;
- ✓ Mancanza o discontinuità nella distribuzione dei dividendi;
- ✓ Impossibilità di saldare i debiti e incassare i crediti alla scadenza;
- ✓ Difficoltà nel rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;



CONTINUITÀ AZIENDALE E PRINCIPALI PARAMETRI DI VALUTAZIONE (4/5)

Indicatori finanziari

- ✓ Cambiamento di atteggiamento dei fornitori per concessione di credito e pagamento alla consegna;
- ✓ Incapacità di ottenere finanziamenti necessari per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari.

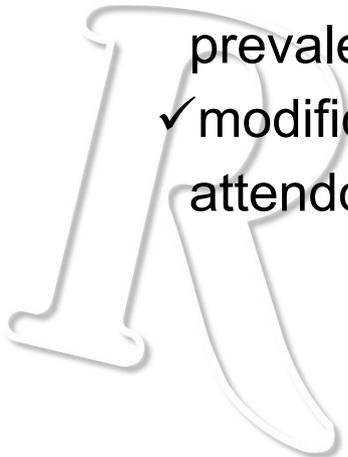
Indicatori gestionali

- ✓ perdita di amministratori o di dirigenti chiave senza riuscire a sostituirli;
- ✓ **perdita di mercati fondamentali**, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- ✓ difficoltà nell'organico del personale o difficoltà nel mantenere il normale flusso di approvvigionamento da importanti fornitori.

CONTINUITÀ AZIENDALE E PRINCIPALI PARAMETRI DI VALUTAZIONE (5/5)

Altri indicatori

- ✓ capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;
- ✓ **contenziosi legali e fiscali** che, in caso di soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento che l'impresa non è in grado di rispettare;
- ✓ Sopravvenuta mancanza dei requisiti per il mantenimento delle autorizzazioni necessarie allo svolgimento dell'attività sociale prevalente;
- ✓ modifiche legislative o politiche governative dalle quali si attendono effetti sfavorevoli all'impresa.



PREVISIONI, SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI E CODICE DELLA CRISI



Attenzione perché vi sono differenze di calcolo



SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI E SEMPLIFICAZIONI PER LE MPMI (1/3)

Il metodo semplificato per le micro e piccole imprese

L'OIC 9 ha introdotto per le imprese che redigono il **bilancio in forma abbreviata**, la possibilità di stimare i flussi prognostici, ricorrendo alle sole grandezze economiche.

Tale approccio può essere adottato dalle imprese che redigono il bilancio in forma abbreviata, così come dalle **micro imprese**.

Tale modello si basa sul concetto di **capacità di ammortamento**.



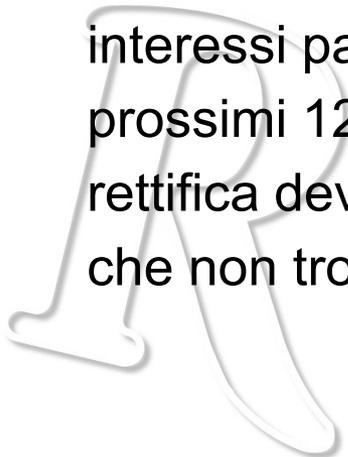
SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI E SEMPLIFICAZIONI PER LE MPMI (2/3)

Il metodo semplificato per le micro e piccole imprese

La capacità di ammortamento si determina utilizzando i **seguenti flussi economici previsionali ai 12 mesi**:

- Ricavi di vendita
- Costi della produzione (ad eccezione degli ammortamenti)
- Oneri finanziari
- Imposte sulla gestione corrente

Sottraendo dal **Cash Flow Lordo** così determinato (MOL meno interessi passivi meno imposte) i **dividendi** di cui è prevista – nei prossimi 12 mesi – la distribuzione, si ottiene il Cash Flow Netto. Tale rettifica deve, naturalmente essere effettuata soltanto per l'importo che non trova già capienza nelle disponibilità liquide.



SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI E SEMPLIFICAZIONI PER LE MPMI (3/3)

Il metodo semplificato per le micro e piccole imprese

Nel calcolo del DSCR, **al numeratore si utilizza il Cash Flow Netto** mentre a denominatore occorrerà considerare:

- il flusso di rimborso delle quote capitale (gli interessi sono già compresi nel Cash Flow Netto);
- il flusso dei debiti operativi (ad esempio, fornitori, erario, ecc.) scaduti patologicamente.



SOSTENIBILITÀ «CONSUNTIVA» DEI DEBITI

*E nelle imprese che non hanno una pianificazione
(o non ce l'hanno attendibile)?*

- ✓ **Sostenibilità «patrimoniale»:** indipendenza finanziaria secondo lo stato patrimoniale «funzionale» (valori tra il 25% e il 50%)
- ✓ **Sostenibilità «economica»:** incidenza degli oneri finanziari sul fatturato o sul valore della produzione (valori tra il 2% e il 4%) e MOL/oneri finanziari (valore superiore a 2)
- ✓ **Sostenibilità «finanziaria»:** PFN/MOL (valori tra 2 e 4) oppure $(\text{PFN} + \text{Debito residuo verso società di leasing})/(\text{MOL} + \text{canoni di leasing imputati a conto economico})$



ALTRI POSSIBILI INDICI DI SOSTENIBILITÀ «CONSUNTIVA» DEI DEBITI

- ✓ **Indice di liquidità immediata** (margine di tesoreria)
- ✓ **Indice di liquidità corrente** (margine di disponibilità o Capitale Circolante Netto)
- ✓ **Durata del ciclo monetario** (giorni medi di incasso dei clienti, giorni medi di rotazione del magazzino e giorni medi di pagamento dei fornitori)
- ✓ **Rischio operativo** (costi fissi e variabili, conto economico a margine di contribuzione)
- ✓ **Rischio finanziario** (effetto, leva, ROI e ROD)



ASSETTI E DEBITI SCADUTI (1/3)

Art. 3 del D.Lgs. 14/2019

4. Costituiscono segnali **che, anche prima dell'emersione della crisi o dell'insolvenza, agevolano (D.Lgs. 136/2024, c.d. «Correttivo-ter»)**, la previsione di cui al comma 3:

- a) l'esistenza di **debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;**
- b) l'esistenza di **debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;**
- c) l'esistenza di **esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di 60 giorni o che abbiano superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purchè rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni;**
- d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie previste dall'articolo 25-novies, comma 1 (**scaduto verso Agenzia delle Entrate, Inps, Inail ed Agente della Riscossione**).

ASSETTI E DEBITI SCADUTI (2/3)

Art. 25-novies, co. 1, del D.Lgs. 14/2019

L'INPS, l'INAIL, l'Agenzia delle Entrate e l'Agente della Riscossione segnalano all'imprenditore e, ove esistente, all'organo di controllo, nella persona del presidente del collegio sindacale in caso di organo collegiale, a mezzo di posta elettronica certificata o, in mancanza, mediante raccomandata con avviso di ricevimento inviata all'indirizzo risultante dall'anagrafe tributaria:

a) per l'**INPS**, il **ritardo di oltre 90 giorni** nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore, per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al **30%** di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di **euro 15.000** (per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'ammontare di euro 5.000);



ASSETTI E DEBITI SCADUTI (3/3)

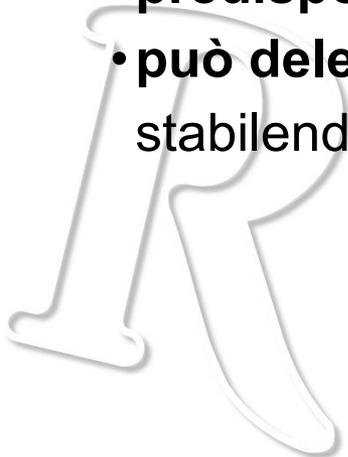
Art. 25-novies, co. 1, del D.Lgs. 14/2019

- b) per l'**INAIL**, l'esistenza di un debito per premi assicurativi **scaduto da oltre 90 giorni** e non versato superiore all'importo di euro 5.000;
- c) per l'**Agenzia delle Entrate**, l'esistenza di un **debito scaduto e non versato relativo all'IVA**, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche (art. 21-bis del D.L. 78/2010, c.d. **LIPE**) **superiore all'importo di euro 5.000, e comunque non inferiore al 10% dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione IVA dell'anno precedente**. La segnalazione è, **in ogni caso**, inviata se il debito è **superiore all'importo di euro 20.000**;
- d) per l'**Agente della Riscossione**, l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni, superiori, per le imprese individuali, ad euro 100.000, per le società di persone ad euro 200.000 e per le altre società ad euro 500.000.

OBBLIGHI INFORMATIVI PERIODICI DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO (1/6)

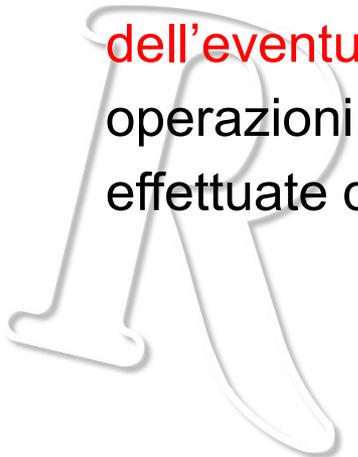
L'art. 2381 c.c. – norma dettata per le s.p.a., ma applicabile, se compatibile, anche alle s.r.l., in virtù del rinvio operato dal **co. 6 dell'art. 2475 c.c.** – contiene le regole sul funzionamento dell'organo di gestione, con la previsione che il **consiglio di amministrazione**:

- **valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile** della società;
- **esamina i piani strategici, industriali e finanziari aziendali, se predisposti**;
- **può delegare proprie attribuzioni ad alcuni suoi componenti, stabilendone i relativi limiti.**



OBBLIGHI INFORMATIVI PERIODICI DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO (2/6)

Sotto quest'ultimo profilo, gli **organi eventualmente delegati** sono tenuti a verificare che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, e a **riferire** – 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 (**attenzione alla coerenza con i fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio indicati in nota integrativa, e con il paragrafo «Evoluzione prevedibile della gestione» dell'eventuale relazione sulla gestione, ove redatta**), nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle proprie controllate.



OBBLIGHI INFORMATIVI PERIODICI DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO (3/6)

Verbale del Consiglio di Amministrazione [...]

Ordine del giorno

1. relazione sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione;

2. relazione sull'assetto organizzativo, amministrativo e contabile [...]

L'Amministratore Delegato precisa che l'art. 2381 c.c., applicabile anche alle s.r.l. in virtù di quanto stabilito dall'art. 2475, co. 6, c.c. dispone che «.....».

*Con riferimento al generale andamento della gestione e alla sua prevedibile evoluzione, si richiama alla propria relazione riportata in allegato al presente verbale riguardante i **dati patrimoniali, finanziari e reddituali** della Società al 30 settembre 2025, e le **previsioni** del semestre 1° ottobre 2025 – 31 marzo 2026.*

OBBLIGHI INFORMATIVI PERIODICI DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO (4/6)

Verbale del Consiglio di Amministrazione [...]

*Con riferimento all'assetto organizzativo, amministrativo e contabile, al fine di consentire al Consiglio di Amministrazione la **valutazione sulla sua adeguatezza**, ai sensi dell'art. 2381 c.c., viene sottoposta all'esame dell'organo di gestione la **relazione sull'assetto organizzativo, amministrativo e contabile** della Società al 30 settembre 2025.*

*Il Consiglio di Amministrazione, all'unanimità, con la sola astensione dell'Amministratore Delegato, **valuta adeguato** l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società al 30 settembre 2025, riscontrando, in particolare:*

- la disponibilità e la diffusione dell'**organigramma**, aggiornato tempestivamente con un livello di dettaglio adeguato alle dimensioni e alla complessità aziendale;*

OBBLIGHI INFORMATIVI PERIODICI DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO (5/6)

Verbale del Consiglio di Amministrazione [...]

- ***la coerenza tra i ruoli e le funzioni*** coperti dal personale con quanto indicato nell'***organigramma***;
- ***la sussistenza di un adeguato sistema dei poteri e delle deleghe***, rispettato dalla Direzione e dalle varie funzioni;
- ***l'esistenza di mansionari e la loro effettiva conoscenza da parte del personale***;
- ***la sussistenza di procedure di valutazione del personale e dei relativi fabbisogni formativi***, diretti a consentire al personale l'acquisizione dei ***requisiti professionali*** e delle ***competenze necessarie*** allo svolgimento del proprio lavoro
- ***la frequentazione periodica, da parte del personale, di corsi di formazione***;

OBBLIGHI INFORMATIVI PERIODICI DELL'AMMINISTRATORE DELEGATO (6/6)

Verbale del Consiglio di Amministrazione [...]

- *la definizione di **politiche del personale** che stabiliscono le **funzioni**, le **responsabilità**, i **livelli attesi di performance** e gli eventuali meccanismi di **avanzamento professionale**;*
- *la sussistenza di scambi informativi tra le varie funzioni aziendali e la Direzione;*
- *l'elaborazione di **documenti di pianificazione pluriennale**;*
- *la redazione del **budget economico-finanziario annuale**;*
- *la predisposizione del **budget di tesoreria a 12 mesi**;*
- *la disponibilità di un'**adeguata reportistica**, con **periodicità di aggiornamento** ed **analisi predefinita**;*
- *l'esistenza di procedure per la tutela e conservazione dei dati aziendali.*

ASSETTI E AMMINISTRATORE UNICO

- **maggiori difficoltà di dimostrazione degli adeguati assetti**, stante l'implicita esclusione formale dagli obblighi di cui all'art. 2381 c.c. prevista per l'Amministratore Delegato, e l'assenza – a differenza del Consiglio di Amministrazione – del dovere civilistico di istituire il Libro dell'organo monocratico di gestione;
- valutare come documentare l'adeguatezza, ad esempio tramite l'istituzione facoltativa del **Libro delle determine dell'Amministratore Unico**, nel quale riportare le principali decisioni e anche un report periodico in merito alla sussistenza degli adeguati assetti (in modo da dare continuità a quanto trascritto e fugare eventuali dubbi sulla «data certa»).



ASSETTI E INFORMATIVA NEL BILANCIO (1/7)

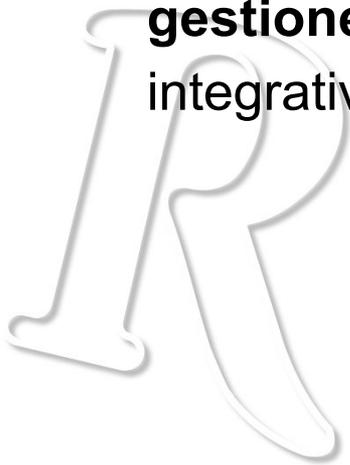
Deve essere fornita una **specifica informativa/dichiarazione nella relazione sulla gestione (o in nota integrativa)?**

- le ultime novità normative civilistiche in materia di adeguati assetti (**artt. 2086, co. 2, e 2475, co. 6, c.c.**) sono in vigore **dal 16 marzo 2019**, mentre le altre disposizioni codicistiche di riferimento (artt. 2381 e 2403 c.c.) risalgono addirittura al D.Lgs. 6/2003;
- **l'art. 3, co. 3 e 4, del D.Lgs. 14/2019**, in vigore **dal 15 luglio 2022**, ha precisato i contenuti minimi degli adeguati assetti, e gli obiettivi che devono raggiungere (squilibri, sostenibilità dei debiti, continuità aziendale, segnali di «allarme», informazioni per test pratico e redazione piano di risanamento);
- **nessuna delle suddette norme stabilisce specifici obblighi informativi nella relazione sulla gestione (o nota integrativa) al bilancio d'esercizio;**

ASSETTI E INFORMATIVA NEL BILANCIO (2/7)

Deve essere fornita una **specifica informativa/dichiarazione nella relazione sulla gestione (o in nota integrativa)?**

- i **principali rischi e incertezze** gravanti sulla società, idonei a compromettere la continuità aziendale (e costituenti parte integrante dell'**assetto organizzativo**), devono già essere esposti nella **relazione sulla gestione** (art. 2428, co. 1, c.c.) o nella **nota integrativa** (OIC 11, par. 22);
- gli **indicatori**, finanziari e non (**assetto amministrativo e contabile**), devono già essere indicati nella **relazione sulla gestione** (art. 2428, co. 2, c.c.), mentre non sono previsti in nota integrativa (fermo restando il diritto di inserirli facoltativamente);



ASSETTI E INFORMATIVA NEL BILANCIO (3/7)

Deve essere fornita una **specifica informativa/dichiarazione nella relazione sulla gestione (o in nota integrativa)?**

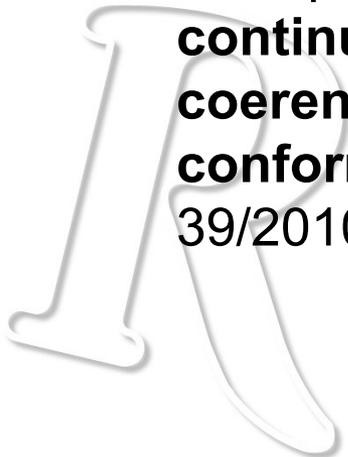
- **l'evoluzione prevedibile della gestione** deve già essere riportata nella **relazione sulla gestione** (art. 2428, co. 3, n. 6), c.c.), mentre in nota integrativa devono essere sviluppate le considerazioni sulla **continuità aziendale** – che presuppongono l'analisi del presumibile scenario dei prossimi 12-18 mesi (OIC 11 e ISA Italia 570) – e precisati gli **effetti dei fatti di rilievo avvenuti dopo la chiusura dell'esercizio**;



ASSETTI E INFORMATIVA NEL BILANCIO (4/7)

Deve essere fornita una **specifica informativa/dichiarazione nella relazione sulla gestione (o in nota integrativa)?**

- la dichiarazione in merito all'adeguatezza degli assetti, e sul loro concreto funzionamento, è formulata nella **relazione dell'organo di controllo** (Sindaco Unico o Collegio Sindacale), in osservanza degli artt. 2403 e 2429, co. 2, c.c. (si tratta spesso di società che hanno l'obbligo di redazione della relazione sulla gestione, qualora abbiano superato i limiti dimensionali di cui all'art. 2435-bis, co. 1 e 8, c.c.);
- il **revisore legale dei conti**, nella propria relazione al bilancio, oltre ad esprimersi sull'affidabilità del sistema di controllo interno e sulla **continuità aziendale**, si limita a formulare «un giudizio sulla **coerenza della relazione sulla gestione** con il bilancio e sulla sua **conformità alle norme di legge**» (art. 14, co. 2, lett. e), del D.Lgs. 39/2010);



ASSETTI E INFORMATIVA NEL BILANCIO (5/7)

Relazione di revisione al bilancio

- *abbiamo **acquisito una comprensione del controllo interno** rilevante ai fini della revisione contabile allo scopo di definire procedure di revisione appropriate nelle circostanze e non per esprimere un giudizio sull'efficacia del controllo interno della Società;*
- *siamo giunti ad una conclusione sull'**appropriatezza dell'utilizzo da parte degli Amministratori del presupposto della continuità aziendale** e, in base agli elementi probativi acquisiti, sull'eventuale esistenza di una incertezza significativa riguardo a eventi o circostanze che possono far sorgere **dubbi significativi sulla capacità della Società di continuare ad operare come un'entità in funzionamento;***



ASSETTI E INFORMATIVA NEL BILANCIO (6/7)

Relazione di revisione al bilancio

- ***Abbiamo comunicato ai responsabili delle attività di governance, identificati ad un livello appropriato come richiesto dagli ISA Italia, tra gli altri aspetti, la portata e la tempistica pianificate per la revisione contabile e i risultati significativi emersi, incluse le eventuali carenze significative nel controllo interno identificate nel corso della revisione contabile.***



ASSETTI E INFORMATIVA NEL BILANCIO (7/7)

Deve essere fornita una **specifica informativa/dichiarazione nella relazione sulla gestione (o in nota integrativa)?**

- **gli unici adempimenti informativi e documentali richiesti agli amministratori** sono quelli previsti dall'**art. 2381 c.c.**, da applicare alla luce degli artt. 2086, co. 2, c.c. e 3 del D.Lgs. 14/2019 (squilibri, sostenibilità dei debiti, continuità aziendale e segnali di «allarme»);
- naturalmente, **gli amministratori hanno la piena facoltà** – ma non l'espresso obbligo – di riportare nella **relazione sulla gestione, o nella nota integrativa, al bilancio d'esercizio** (come, generalmente, già propone da alcuni anni il software di redazione del bilancio), la dichiarazione/informativa sull'osservanza della disciplina civilistica e concorsuale degli adeguati assetti, **assumendone le relative responsabilità** (assetti effettivamente adeguati e **concreto funzionamento** degli stessi).