

1. BE COMPLIANT: l'art. 2086 del codice civile e gli effetti sulla gestione delle imprese che operano in forma collettiva o societaria

Dal 16.3.2019 gli amministratori di tutte le società devono adottare un **adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile** in base alla natura e dimensioni aziendali. L'obiettivo è quello di evitare l'insufficienza **dei flussi di cassa prospettici (futuri)**, circostanza che potrebbe causare inadempienze nei confronti di soggetti terzi (fornitori, dipendenti, banche, fisco, INPS, INAIL, ecc...) e la perdita della **continuità aziendale**.

A titolo esemplificativo, cosa devono fare in concreto gli amministratori per dotare le società di un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile?

ASSETTO ORGANIZZATIVO

Gli amministratori devono assicurare quanto segue:

- ✓ le persone che ricoprono ruoli apicali (commerciale, amministrazione, acquisti, ecc...) devono avere adeguate competenze;
- ✓ chi ha poteri di compiere atti di gestione con autonomia decisionale deve essere munito di delega o procura;
- ✓ curare gli adempimenti sulle norme sulla sicurezza lavoro, sulla privacy e sull'HACCP (imprese alimentari);
- ✓ Limitare la discrezionalità nelle decisioni (riordino del magazzino ad esempio) attraverso l'informatizzazione dei processi (software magazzino ad esempio)
- ✓

ASSETTO AMMINISTRATIVO

Gli amministratori devono gestire l'impresa e assumere le relative decisioni attraverso il supporto di adeguate informazioni, ad esempio:

- ✓ decisione sul prezzo, supportate da un'analisi dei costi;
- ✓ decisione sulle dilazioni di pagamento da concedere ai clienti: occorre sempre verificare, a priori, la sostenibilità dei crediti commerciali rispetto alla struttura finanziaria dell'impresa;
- ✓ decisione di investimento, supportata da un'analisi della redditività dell'investimento;
- ✓ decisione di finanziamento, supportata dall'analisi prospettica dei flussi di cassa per ripagare il prestito;
- ✓

ASSETTO CONTABILE

Gli amministratori devono assicurarsi, ad esempio:

- ✓ che le scritture contabili siano aggiornate;
- ✓ che i crediti vs clienti indicati in bilancio sono esigibili e monitorarli in base alla loro anzianità;
- ✓ che le rimanenze finali indicate in bilancio rappresentano il valore reale del magazzino;
- ✓ che vengano predisposti bilanci infrannuali.
- ✓ Che vengano predisposti i piani ai fini dell'analisi predittiva del reddito e dei flussi di cassa a 12 mesi;
- ✓

Attraverso gli adeguati assetti, gli amministratori dovranno contrastare l'insufficienza dei flussi di cassa futuri ed intercettare eventi e circostanze che possono minacciare la continuità aziendale:

ESEMPI DI EVENTI O CIRCOSTANZE CHE POSSONO MINACCIARE LA CONTINUITÀ AZIENDALE

- ✓ Bilanci storici o prospettici che mostrano flussi di cassa negativi
- ✓ Rilevanti perdite operative
- ✓ Notizie circa la cessazione del sostegno finanziario di banche o fornitori
- ✓ Perdita di clienti o fornitori importanti
- ✓ Elevata concentrazione delle vendite su pochi clienti
- ✓ Aumento costi della materia prima o criticità di approvvigionamento

Cosa cambia?

Mentre prima il codice civile richiedeva solo il bilancio di esercizio, adesso sono necessari anche i piani e i flussi di cassa prospettici.



Il **piano** o budget è il principale strumento di programmazione e controllo adatto alla gestione prospettica. Attraverso il piano l'imprenditore dovrà prevedere i ricavi delle vendite, i costi di produzione (fissi e variabili), l'utile e le disponibilità di cassa prospettiche.



Il **flusso di cassa prospettico** si ottiene come differenza tra il totale delle entrate (relative alle vendite) e delle uscite monetarie (relative agli acquisti) previste nel periodo di riferimento del budget e rappresenta l'ammontare del denaro liquido di cui l'azienda potrà disporre per far fronte agli impegni finanziari.

DSCR

Il **DSCR** esprime il rapporto tra i flussi di cassa prospettici e gli impegni finanziari (rate mutuo ad esempio) assunti dall'imprenditore. Un rapporto maggiore di 1 esprime la capacità dell'azienda di sostenere i debiti finanziari con i flussi di cassa futuri.

Cosa succede se gli amministratori non adottano gli adeguati assetti?

Gli amministratori saranno responsabili di fronte ai soci e ai creditori della società. L'inadempimento dell'obbligo, se causativo di un danno patrimoniale, può legittimare un'azione di responsabilità verso gli stessi amministratori che rischiano di pagare di tasca propria per il danno arrecato alla società. (Art. 378 del d. lgs 14/2019).

Oltre a prevenire l'esistenza di eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario e l'insufficienza dei flussi di cassa prospettici (a 12 mesi), gli adeguati assetti dovranno inoltre intercettare i seguenti segnali di allarme che costituiscono palesi manifestazioni di tensione sulla liquidità aziendale:

a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni
b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta 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 sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino complessivamente almeno il cinque per cento del totale delle esposizioni

Tabella Alert interni

Attraverso gli adeguati assetti gli amministratori dovranno inoltre evitare di allarmare i creditori pubblici qualificati (Agenzia delle Entrate, INPS, INAIL e Agente della Riscossione), tenendo sotto controllo i ritardi nel pagamento di imposte e contributi. In particolare gli alert dei creditori pubblici qualificati, scattano al superamento delle seguenti soglie:

a) per l' Istituto nazionale della previdenza sociale (INPS) , il ritardo di oltre novanta giorni nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore: 1) per le imprese con lavoratori subordinati e parasubordinati, al 30 per cento di quelli dovuti nell'anno precedente e all'importo di euro 15.000; 2) per le imprese senza lavoratori subordinati e parasubordinati, all'importo di euro 5.000.
b) per l' Istituto nazionale per l'assicurazione contro gli infortuni sul lavoro (INAIL) , l'esistenza di un debito per premi assicurativi scaduto da oltre novanta giorni e non versato superiore all'importo di euro 5.000
per l' Agenzia delle entrate , l'esistenza di un debito scaduto e non versato relativo all'imposta sul valore aggiunto, risultante dalla comunicazione dei dati delle liquidazioni periodiche di importo superiore a euro 5.000 e, comunque, non inferiore al 10 per cento dell'ammontare del volume d'affari risultante dalla dichiarazione relativa all'anno d'imposta precedente; la segnalazione è in ogni caso inviata se il debito è superiore all'importo di euro 20.000
d) per l' Agenzia delle entrate-Riscossione , l'esistenza di crediti affidati per la riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni, superiori, per le imprese individuali, all'importo di euro 100.000, per le società di persone, all'importo di euro 200.000 e, per le altre società, all'importo di euro 500.000.

Tabella Alert creditori pubblici qualificati

Cosa succede se si superano le soglie previste per i debiti verso i creditori pubblici qualificati?

A partire quest'anno, i titolari di partita IVA che hanno dichiarato e non versato un debito IVA maggiore a 5 mila euro, riceveranno una comunicazione di irregolarità inviata dall'Ade.

Vale lo stesso discorso per coloro che hanno debiti con Inps, Inail e Riscossione oltre le soglie di tolleranza.

il rischio è quello di ricevere una comunicazione di compliance dai creditori pubblici qualificati (Agenzia delle Entrate, INPS, INAIL e Agente della Riscossione) con l'invito ad attivare la composizione negoziata. Un invito difficile da declinare poiché la mancata attivazione comporta responsabilità rilevanti per gli amministratori e per il collegio sindacale ove presente.

E' inoltre quantomeno opportuno evitare una gestione non fisiologica con fornitori, dipendenti e istituti di credito che rappresentano altrettanti allarmi di una situazione di difficoltà dell'impresa.

Le predette segnalazioni potrebbero inoltre influenzare negativamente il rating bancario, con la conseguenza che anche le classificazioni delle imprese ai fini della concessione o del rinnovo dei prestiti potrebbero subire peggioramenti.

2. BE BANKABLE: i nuovi criteri di valutazione degli affidamenti bancari (Linee guida EBA GL/2020/06 e nota n. 13/2021 della Banca d'Italia)

A seguito delle nuove linee guida dell'EBA, «Orientamenti dell'Autorità bancaria europea in materia di concessione e monitoraggio dei prestiti», le banche dovranno applicare nuovi criteri per la valutazione degli affidamenti bancari sia nelle PMI che nelle grandi aziende:

CRITERIO PRINCIPALE DI VALUTAZIONE:

stima realistica e sostenibile del **reddito e del flusso di cassa futuro del cliente**

CRITERIO SECONDARIO DI VALUTAZIONE:

la garanzia reale deve essere considerata solo la seconda via d'uscita per la banca in caso di default.

Le banche, dovranno inoltre valutare la sostenibilità e la fattibilità della futura capacità di rimborso anche in condizioni potenzialmente avverse, ad esempio:

- Aumento dei tassi di interesse;
- Deterioramento delle condizioni di mercato e operative del cliente;
- Variazione dei tassi di cambio.

Si tratta degli stessi eventi e circostanze che caratterizzano la continuità aziendale.

Cosa devono fare in concreto gli amministratori in caso di richiesta di nuovi prestiti o di rinnovo degli affidamenti?



Piano (Budget) almeno a 12 mesi che contiene la stima realistica e sostenibile del reddito e del flusso di cassa futuro.



E necessario dimostrare che i flussi di cassa futuri sono superiori agli impegni finanziari assunti e da assumere e che pertanto il DSCR sia maggiore di 1 (le banche potrebbero chiedere un rapporto anche superiore, pari a 1,3 ad esempio)

3. BE COMPETITIVE: UN NUOVO MODELLO DI MANAGEMENT PER COMPETERE SUL MERCATO

Le nuove normative ed i nuovi regolamenti bancari spingeranno gli imprenditori più evoluti verso un nuovo modello di management.

L'adozione degli adeguati assetti e l'implementazione della capacità di pianificazione nelle imprese, contribuirà al miglioramento delle performance reddituali e finanziarie delle imprese, in quanto permetteranno di conoscere con anticipo:

- Il margine di profitto per ciascun prodotto/servizio/commissa;
- Il margine di profitto per ciascun cliente;
- Lo stress finanziario (crediti, rimanenze) generato da ciascun prodotto/servizio/commissa

Tali informazioni permettono di affrontare con maggiore consapevolezza e preparazione le scelte:

- di mercato (canali di vendita, mercati esteri);
- sui nuovi prodotti/servizi;
- sui nuovi investimenti e finanziamenti;

soprattutto in questo periodo di instabilità economica e nei mercati dovuta alla recessione da COVID-19 e alla guerra in Ucraina (aumento dei costi delle materie prime, dell'energia elettrica, riduzione dei consumi, ecc...).

4. COSA DEVE FARE L'IMPRESA PER ESSERE «COMPLIANT», «BANCABILE» E «COMPETITIVA»

I° STEP. RISK ASSESSMENT: BE COMPLIANT

Adottare gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili.

A tale scopo è necessario applicare una check-list che consente di individuare i punti di criticità e di superarli.

CHECK-UP ASSETTI ORGANIZZATIVI	<p>ESEMPIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le persone che ricoprono ruoli apicali (commerciale, amministrazione, acquisti, ecc...) posseggono le competenze richieste? ✓ Chi ha il potere di compiere atti di gestione con autonomia decisionale è dotato di delega o procura? ✓ Sono stati curati gli adempimenti alle norme sulla sicurezza lavoro, sulla privacy e sull'HACCP (imprese alimentari)? ✓ E' stata limitata la discrezionalità nelle decisioni di gestione (riordino del magazzino ad esempio) attraverso l'informatizzazione dei processi (software magazzino ad esempio)
CHECK-UP ASSETTI AMMINISTRATIVI	<p>ESEMPIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conosci il costo diretto delle materie prime impiegate per la realizzazione del prodotto? [Si; No] ✓ Conosci i costi del lavoro diretto impiegato per la realizzazione del prodotto? [Si; No; Nessun Costo Diretto del Lavoro] ✓ Budget economico-finanziari almeno a 6 mesi [Si; No] ✓ Calcolazione del DSCR [Si; No]
CHECK-UP ASSETTI CONTABILI	<p>ESEMPIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nella tua attività la giacenza di magazzino è rilevante? [Si; No; L'attività dell'impresa non richiede alcun magazzino materie prime, semilavorati o prodotti finiti] ✓ Le giacenze di magazzino sono aggiornate [Si; No] ✓ Le scritture contabili sono aggiornate? [Si; No] ✓ Situazioni contabili infrannuali [Si; No]

Monitorare la continuità aziendale.

A tale scopo è necessario applicare una check-list che consente di intercettare eventi e circostanze che possono causare la perdita della continuità e sviluppare le azioni del caso in un apposito "piano aziendale futuro" volto a fronteggiare tali incertezze.

CHECK-UP CONTINUITÀ AZIENDALE	<p>ESEMPIO:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Situazione di deficit patrimoniale [Si; No] ✓ Capitale circolante netto negativo [Si; No] ✓ Bilanci storici o prospettici che mostrano flussi di cassa negativi [Si; No] ✓ Scarsità nell'approvvigionamento di forniture importanti [Si; No] ✓ Elevata concentrazione del fatturato su uno o pochi clienti [Si; No]
--	---

II° STEP. PIANIFICAZIONE, FLUSSI DI CASSA E MONITORAGGIO DEI DEBITI



Pianificazione (budget) a 12 mesi



Il flusso di cassa prospettico a 12 mesi

DSCR < 1 stato di crisi aziendale

DSCR > flussi di cassa prospettici sufficienti per servire il debito

N.B. Le banche in sede di concessione o rinnovo prestiti potrebbero chiedere un rapporto anche superiore, pari a 1,3 ad esempio)

Monitoraggio degli alert Interni (Vedi pag. 3)

debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni
debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni
esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti

Monitoraggio Alert Creditori Pubblici Qualificati (Vedi pag. 3)

ritardo di oltre novanta giorni nel versamento di contributi previdenziali (INPS):
debito per premi assicurativi (INAIL) scaduto da oltre novanta giorni
debito scaduto e non versato nei confronti dell'Agenzia delle Entrate, relativo all'imposta sul valore aggiunto
Debiti verso Agenzia delle Entrate-Riscossione, autodichiarati o definitivamente accertati e scaduti da oltre novanta giorni

III° STEP. DELIBERA DI AMMINISTRATORE UNICO/CDA CIRCA L'ADOZIONE DEGLI ADEGUATI ASSETTI

Al fine di completare e dare piena evidenza circa l'adozione degli adeguati assetti ai sensi dell'art. 2086 c.c. è necessario redigere un apposita delibera di CDA o amministratore unico. La data della delibera nel libro sociale rappresenta la data certa in cui l'obbligo è stato ottemperato.

4. COSA DEVE FARE L'IMPRENDITORE IN CASO DI CRISI AZIENDALE.

In caso di DSCR < 1 si è in presenza di squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario e di una ragionevole presunzione di uno stato di crisi.

In questo caso è necessario comprendere se lo stato di crisi è reversibile attraverso il TEST PRATICO preliminare on line, disponibile sul sito della C.C.I.A.A.

Cosa devono fare in concreto gli amministratori in caso di crisi d'impresa reversibile?

In caso di crisi reversibile, l'imprenditore, su base volontaria, rivolge l'istanza per composizione negoziata della crisi alla CCIAA di competenza, attraverso un'apposita procedura telematica (D. L. 118/2021).

Cosa bisogna allegare?

- bilanci o dichiarazione dei redditi degli ultimi 3 anni;
- l'elenco dei creditori, con l'indicazione dei rispettivi crediti scaduti e a scadere e dell'esistenza di diritti reali e personali di garanzia;
- certificato unico debiti tributari;
- certificato debiti previdenziali;
- una relazione chiara e sintetica sull'attività in concreto esercitata, recante un **piano finanziario** con i relativi **flussi finanziari**, le iniziative industriali che intende adottare e le strategie di intervento atte a rimuovere le cause della crisi



Quali sono i benefici per l'imprenditore?

- intervento di un soggetto terzo e indipendente, l'esperto (TUTOR), il cui compito principale è quello di agevolare l'imprenditore nel superamento della crisi, tutelando al contempo gli interessi dei creditori;
- mantenimento della gestione in capo all'imprenditore;
- i creditori non possono iniziare o proseguire azioni esecutive o cautelari sul patrimonio dell'imprenditore;
- i creditori interessati dalle misure protettive non possono, unilateralmente, rifiutare l'adempimento dei contratti pendenti o provocarne la risoluzione, né possono anticiparne la scadenza o modificarli in danno dell'imprenditore per il solo fatto del mancato pagamento dei loro crediti anteriori;
- sospensione degli obblighi di ripianamento o ricapitalizzazione;
- la riduzione al tasso legale degli interessi sui debiti fiscali, la riduzione delle sanzioni tributarie e la rateazione delle imposte.

Per saperne di più, consulta il sito della CCIAA

<https://composizionenegoziata.camcom.it/ocriWeb/#/home>