



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

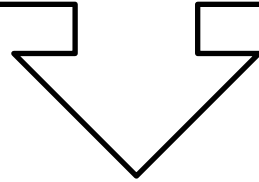
Le dimensioni del cambiamento in chiave aziendalista

Una sfida per le aziende virtuose

Sabrina Gigli

Dipartimento di Scienze Aziendali

**D.Lgs. 14/2019 – Nuovo Codice della Crisi
di Impresa e dell’Insolvenza**



Una “grande opportunità” per le imprese
virtuose

Agenda

- ❖ Introduzione
- ❖ Continuità aziendale
- ❖ Le dimensioni del cambiamento
- ❖ Una definizione di crisi
- ❖ Continuità aziendale: *governance* societaria
- ❖ Continuità aziendale: indicatori
- ❖ Strumenti di allerta e obblighi di segnalazione



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Introduzione



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Entrata in vigore

D.L. 8 aprile 2020, n. 23, più comunemente conosciuto come Decreto Liquidità

Tra le disposizioni confermate nella conversione in legge, vi sono anche quelle previste dall'articolo 5, rubricato *"Differimento dell'entrata in vigore del Codice della Crisi d'impresa e dell'insolvenza di cui al decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14"*, il quale stabilisce

*«1. All'articolo 389 del decreto legislativo 12 gennaio 2019, n. 14, il comma 1 è sostituito dal seguente: «1. **Il presente decreto entra in vigore il 1 settembre 2021, salvo quanto previsto al comma 2.**».*

Il termine originario per entrata in vigore del Codice della Crisi d'impresa ricadeva, ai sensi della formulazione originaria del comma 1 del citato art. 389 [D.Lgs. n. 14/2019](#), in data **15 agosto 2020**, fatta eccezione per alcune **disposizioni normative in vigore già dal 16 marzo 2019**, come previsto dal comma 2 del medesimo articolo (trattasi in particolare di: comma primo dell'art. 27, art. 350, art. 356, art. 357, art. 363, art. 364, art. 366, art. 375, art. 377, art. 378, art. 379, art. 385, art. 386, art. 387 e art. 388)

Il Decreto Liquidità, nella sostanza, **rinvia di più di un anno l'entrata in vigore (di una parte) del Codice della Crisi d'impresa**, posticipandola al 1° settembre 2021.

Entrata in vigore

- Infine, l'ultima motivazione illustrata, anch'essa condivisibile, fa riferimento alla difficoltà che avrebbe il tessuto economico italiano ad 'assimilare', in un periodo come questo, una normativa che comporta numerose modifiche al modus operandi attuale (soprattutto in termini di monitoraggio dei risultati aziendali e di emersione della crisi).
- Le motivazioni assunte ed esposte nella Relazione Illustrativa permettono, perciò, di meglio comprendere **la ratio della norma, che è quella di preservare il più possibile la continuità delle imprese in questo periodo storico ed economico totalmente anomalo.**
- Appare tuttavia utile evidenziare come la modifica normativa che interessa il comma 1 dell'art. 389 non incida in alcun modo sulle disposizioni del comma 2 del medesimo articolo relativamente alle disposizioni normative in vigore già dal 16 marzo 2019. **Pertanto restano, senza dubbio alcuno, in vigore le disposizioni dell'art. 375 (in tema di 'Assetti Organizzativi') e dell'art. 379 (in tema di 'Nomina degli Organi di Controllo') del medesimo [D.Lgs. n. 14/2019](#).**

Entrata in vigore

- Permane perciò l'obbligo per le società 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**' come previsto dal riformulato art. 2086 c.c. (modificato dal citato art. 375), nonché l'obbligo di nomina (entro la data dell'approvazione del bilancio 2019) dell'organo di controllo o del revisore al superamento dei limiti dimensionali previsti dall'art. 2477 c.c., così come riformulato dall'art. 379 (e modificato da ultimo in sede di conversione del [D.L. 162/2019](#) - Decreto 1000 proroghe).

Applicazione e soggetti interessati

Art. 1

“Il codice disciplina le situazioni di crisi o insolvenza del debitore, sia esso **consumatore, professionista o imprenditore, che eserciti**, anche non ai fini di lucro, **un’attività commerciale, industriale, artigiana o agricola**, operando quale **persona fisica, persona giuridica o altro ente collettivo**, gruppo di imprese o società pubblica, con esclusione dello Stato e degli enti qualificati pubblici dalla legge”.

Applicazione e soggetti interessati

Soggetti interessati

L'**imprenditore individuale** che deve adottare misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte.

L'**imprenditore collettivo** che deve adottare un **adeguato assetto organizzativo**, ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione delle iniziative necessarie a farvi fronte.

Obiettivo della riforma

L'obiettivo della riforma è quello di consentire alle imprese in difficoltà di ristrutturarsi in una fase precoce, per evitare l'insolvenza e proseguire l'attività; scongiurando così la progressiva dispersione di valore aziendale.

Mentre la normativa precedente guardava al passato, agli avvenimenti ormai accaduti nella vita dell'impresa, la **riforma è volta al *going concern*** e cerca di **prevenire eventuali stati di crisi dell'impresa** e di insolvenza.



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Continuità aziendale



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Continuità aziendale

Il D.Lgs. 14/2019 rende **obbligatorio il monitoraggio della continuità aziendale**; elemento di “novità” soltanto in “veste giuridica”; elemento “consolidato in “chiave aziendalista”.

Lo stesso fenomeno azienda è caratterizzato, per sua natura, a “durare nel tempo”, affinché possa esistere (definizione in chiave sistemica del fenomeno azienda).

In “veste contabile” OIC 11 continuità aziendale come “postulato di bilancio” che deve essere garantita almeno nei 12 mesi.

Pertanto, **nessuna novità in chiave aziendalista**, che trova soltanto un consolidamento ed un rafforzamento nel divenire “obbligo giuridico”.

**D.Lgs. 14/2019 – Nuovo Codice della Crisi
di Impresa e dell’Insolvenza**



**Aumentare la managerialità per
monitorare la “continuità aziendale”**



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

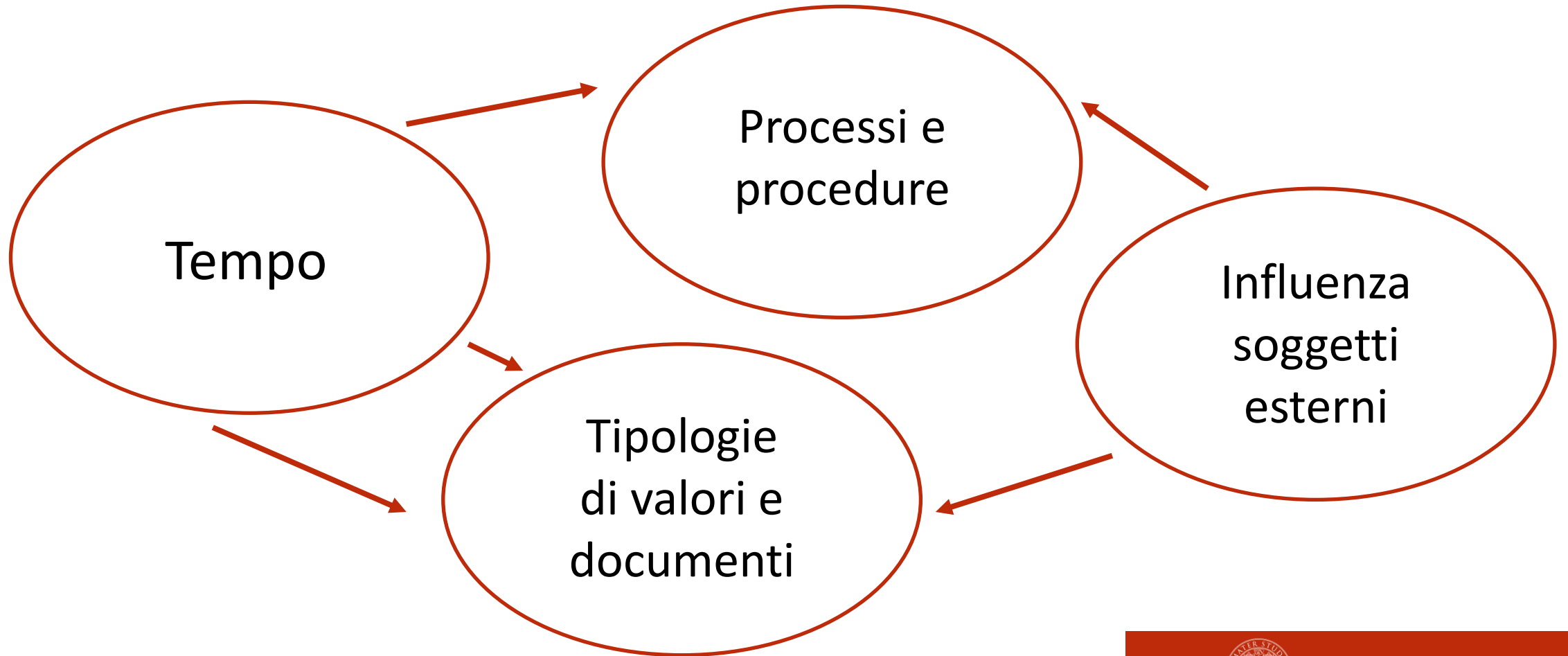
Le dimensioni del cambiamento



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Le dimensioni del cambiamento

Quali gli elementi di discontinuità/evoluzione?





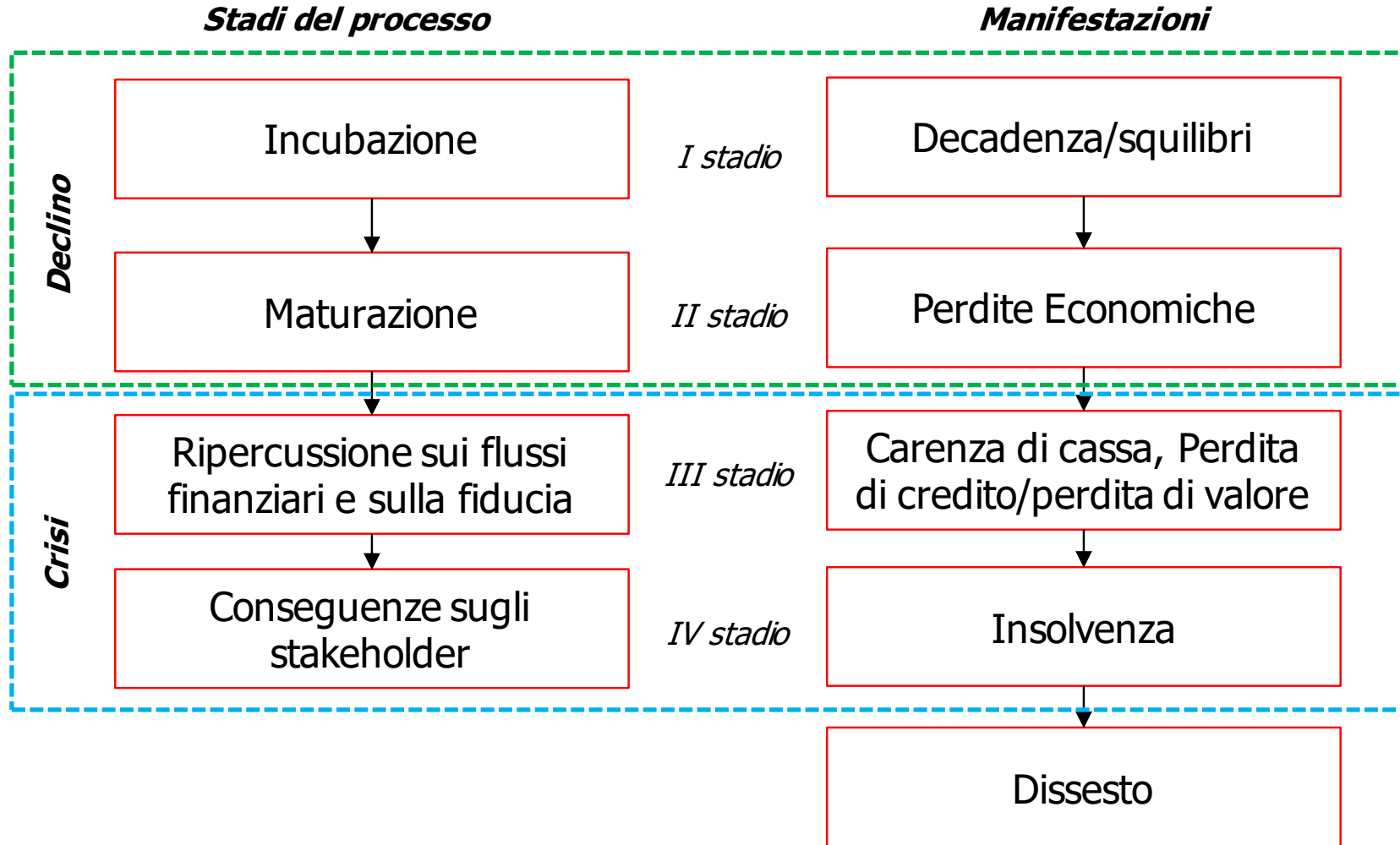
ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Una definizione di crisi



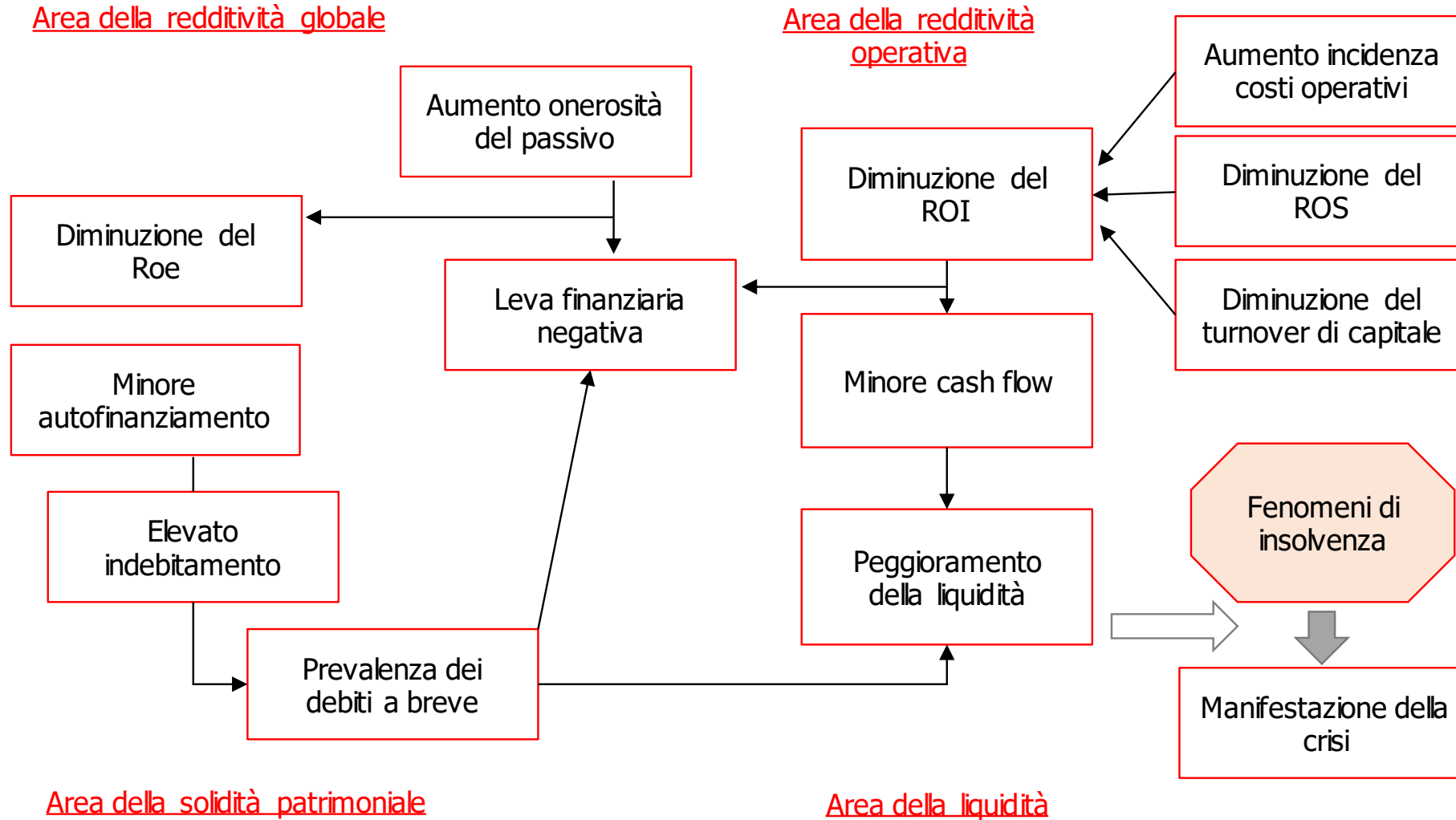
ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Una definizione di crisi



Guatri, 1997

Una definizione di crisi



Fonte: Bastia 1996

Definizione di crisi art. 2

Art. 2 lettera a):

lo stato di difficoltà 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



forward looking



correlazione **prospettica** tra entrate ed uscite di **denaro**



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Continuità aziendale: *governance* societaria



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Adeguati assetti organizzativi

Doveri del debitore: art. 3

1. L'imprenditore individuale deve adottare **misure idonee a rilevare tempestivamente lo stato di crisi** e assumere senza indugio le iniziative necessarie a farvi fronte
2. L'imprenditore collettivo deve adottare un **assetto organizzativo adeguato** ai sensi dell'art. 2086 del c.c., ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

Adeguati assetti organizzativi

Adeguati assetti organizzativi: art. 375

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;
- ❖ **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.

Adeguati assetti organizzativi

.....e dal **punto di vista operativo**, come si può/deve intervenire?

Secondo la dottrina economico aziendale l'adeguatezza dell'assetto organizzativo presuppone:

- ❖ chiara **definizione del processo** di responsabilizzazione formale;
- ❖ definizione di **obiettivi**, programmi e **standard di prestazione**;
- ❖ istituzionalizzazione di un **processo di comunicazione interna**;
- ❖ definizione di un processo di quantificazione e **analisi degli scostamenti**;
- ❖ aggiornamento e verifica periodica delle **procedure interne**.

Adeguati assetti organizzativi

La novità introdotta sta nella necessità, da parte dell'impresa, di adottare un'opzione organizzativa che sia funzionale all'individuazione delle **modalità più opportune di gestione della crisi**.

In capo all'organo di gestione si configura un dovere specifico di **monitoraggio della continuità aziendale**, di previsione di **scenari** nonché di interventi prima ancora che la crisi si sia verificata.

La mancanza totale di organizzazione oppure la sua inidoneità a raggiungere le finalità, di anticipazione della crisi, determinano profili di **responsabilità gestionale**.

Governance e scelte strategiche

La governance dell'impresa, anche in vista dello slittamento dell'entrata in vigore del codice dell'allerta al 1° settembre 2021, è chiamata a mettere in campo le più appropriate e tempestive soluzioni in termini di **adeguati assetti amministrativi e contabili** tenendo in considerazione che gli effetti, derivanti da erronee scelte strategiche, assumono, oggi, un peso ben diverso da quello che avrebbero avuto in un contesto ordinario. La concezione di tali assetti non dipende unicamente dal tipo di attività e dalle dimensioni dell'impresa, ma è soprattutto correlata alle scelte strategiche e al mutevole contesto in cui l'impresa si trova ad operare che, definendo il quadro dei rischi a cui essa è esposta, richiede una costruzione coerente dell'intero impianto organizzativo. In dottrina prevale, infatti, il principio secondo cui **la responsabilità degli amministratori**, nell'ipotesi di danni provocati da valutazioni discrezionali di carattere organizzativo, **dovrà essere accertata facendo capo alla verifica dell'adeguatezza delle scelte compiute.**

Governance e scelte strategiche

Una possibile soluzione per facilitare il giudizio, ex post, sulle scelte della governance e, in generale, sulla misura delle performance dell'impresa potrebbe, quindi, essere quella di ampliare la base informativa affiancando, agli indicatori finanziari, **indici qualitativi (KPIs)** e di **rischio (KRIs)**. Gli organi di governo hanno, infatti, il compito di gestire l'azienda con responsabilità e di creare una struttura di supervisione (assetto organizzativo e contabile), atta a supportarne la capacità di generare valore per gli stakeholder.

Il fulcro dell'organizzazione è costituito dal suo modello di business, che fa leva sui capitali in input, trasformati, incrementati o deteriorati, attraverso le attività svolte nell'ambito della gestione quotidiana dell'impresa.

Gli outcomes (indici, indicatori e KPI) misurano, pertanto, le conseguenze (positive o negative, interne ed esterne) sui capitali, prodotte dalle scelte strategiche.

Governance e scelte strategiche

Una possibile soluzione per facilitare il giudizio, ex post, sulle scelte della governance e, in generale, sulla misura delle performance dell'impresa potrebbe, quindi, essere quella di ampliare la base informativa affiancando, agli indicatori finanziari, **indici qualitativi (KPIs)** e di **rischio (KRIs)**. Gli organi di governo hanno, infatti, il compito di gestire l'azienda con responsabilità e di creare una struttura di supervisione (assetto organizzativo e contabile), atta a supportarne la capacità di generare valore per gli stakeholder.

Il fulcro dell'organizzazione è costituito dal suo modello di business, che fa leva sui capitali in input, trasformati, incrementati o deteriorati, attraverso le attività svolte nell'ambito della gestione quotidiana dell'impresa.

Gli outcomes (indici, indicatori e KPI) misurano, pertanto, le conseguenze (positive o negative, interne ed esterne) sui capitali, prodotte dalle scelte strategiche.

Governance e scelte strategiche

L'ampliamento della base informativa, in ossequio al rinnovato all'art. 13 del CCII, sebbene non sia normata da una best practice per l'ideazione di KPIs (non potrebbe esserlo), nell'elaborazione dei ratios, i professionisti devono preferire indicatori, tailor made, capaci di sintetizzare in modo efficace le prospettive aziendali (going concern), evitando duplicazioni e ridondanza di dati, che potrebbero paradossalmente ostacolare, anziché favorire, la completezza e la chiarezza informativa.

Responsabilità degli amministratori

Nuovo art. 2476 c.c.

Estensione agli amministratori di srl dell'art. 2394 (per SpA) in tema di responsabilità verso i creditori sociali per inosservanza obblighi di conversione del patrimonio a soddisfazione creditori terzi.

Nuovo ultimo comma art. 2477 c.c.

Estensione a srl (anche se non dotate di organi di controllo) art. 2409 (per SpA) su denuncia al Tribunale da parte dei soci per fondato sospetto gravi irregolarità degli amministratori.

Nuovo art. 2486

Criterio quantificazione danno risarcibile molto più severo, in caso di violazione obbligo conservazione patrimonio sociale se si verifica causa scioglimento società.

Responsabilità degli amministratori

Responsabilità

Se viene accertata la responsabilità degli amministratori (salva prova di un diverso ammontare) il danno risarcibile si presume pari alla differenza tra:

Patrimonio netto alla data in cui l'amministratore è cessato dalla carica (o data di apertura procedura concorsuale).



Patrimonio netto alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento, detratti i costi sostenuti e da sostenere fino al compimento della liquidazione.

Responsabilità degli amministratori

Responsabilità

- più stringenti rispetto agli obblighi di conservazione del patrimonio sociale
- criterio di liquidazione dei danni per le irregolarità nella gestione della società dopo il verificarsi di una causa di scioglimento
- responsabilità verso i creditori sociali quando il patrimonio della società risulta insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Continuità aziendale: indicatori



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Tempo

Tipologie di valori

Processi e procedure

La centralità degli indicatori

La definizione degli indicatori è uno dei passaggi più “delicati” del processo di “monitoraggio” .

Non ci si può fermare ad un “**pacchetto di indicatori**” preconfezionati, ma diviene necessario intervenire sui **processi e sulle procedure di controllo** direzionale.

Diviene quanto mai importante strutturare un sistema di **indicatori “*Tailor-made*”**, il processo di standardizzazione rischia di vanificare gli effetti.

Rischioso “affidarsi unicamente” a quelli richiamati dall’art. 13.

La centralità degli indicatori

Sistema di indicatori “*Tailor-made*” cosa può significare?

Diversi indicatori per diversa tipologia di azienda (for profit e not for profit, cooperativa, sociale).

Importanza della **multidimensionalità**, della **dimensione sociale**.

La centralità degli indicatori

Al di là degli indicatori che rappresentano soprattutto gli aspetti tangibili dell'impresa, ben rappresentati dagli indici elaborati dal CNDCEC, di seguito sono elencati alcuni KPIs, che assecondano le **caratteristiche** e le **competenze distintive** dell'impresa completandone la rappresentazione anche della componente relativa al **capitale relazionale, umano, intellettuale e strutturale**.

Capitale Relazionale:

- % delle offerte andate a buon fine/totale offerte emesse;
- Tasso di fidelizzazione;
- Incidenza insoluti sul totale crediti commerciali;
- Numero dei reclami pervenuti/anno;
- Livello di soddisfazione interna dei dipendenti.

La centralità degli indicatori

Capitale Umano:

- Scolarità del personale;
- % del personale con un'istruzione di alto livello/personale certificato;
- Rapporto stipendio uomo-donna per categoria contrattuale;
- % di utilizzo delle risorse esterne;
- Indice di policompetenza.

Capitale Intellettuale e Strutturale:

- % degli investimenti in IT sul fatturato/vendite;
- % degli investimenti effettuati per il risparmio energetico;
- Numero e tipologia delle certificazioni;
- Consumo diretto di energia;
- Totale emissioni di CO2 equivalente.

La centralità degli indicatori

Interessanti da approfondire, in un momento di particolare **fragilità delle PMI**, sono i Key Risks Indicators (KRIs) che riguardano:

- Verifiche sulla solvibilità dei nuovi clienti;
- Gestione del rischio reputazionale;
- Sistemi di gestione e controllo dei rischi ambientali;
- Rischio di perdita di know how per abbandono del personale;
- Livello di formalizzazione dei processi di business e delle procedure.

Gli indicatori di cui all'art. 13

Gli indicatori della crisi: art. 13

Devono dare evidenza:

- ❖ della **sostenibilità dei debiti** per almeno **6 mesi**
- ❖ delle prospettive di **continuità aziendale** per l'esercizio in corso (o per i 6 mesi successivi se la durata residua dell'esercizio è inferiore ai 6 mesi)

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 **terzi**;
- **ritardi nei pagamenti** reiterati e significativi

Gli indicatori di cui all'art. 13

Gli indicatori della crisi: art. 13

Deroghe:

Se l'azienda non ritiene adeguati gli indici elaborati dal CNDCEC:

- deve spiegare le ragioni in Nota Integrativa e indicare gli **indici idonei** a far ragionevolmente presumere la sussistenza del suo stato di crisi;
- un professionista indipendente deve **attestare** l'adeguatezza dei differenti indici in rapporto alle specificità dell'impresa

Strumenti a supporto

Quaderno 71 (ODCEC – SAF – Milano)

Z-score

Rating Medio Credito

Indicatori gestionali – ISA Italia

La centralità degli indicatori

Sistema di indicatori “*Tailor-made*” cosa può significare?

Diversi indicatori per diversa tipologia di azienda (for profit e not for profit, cooperativa, sociale).

Importanza della **multidimensionalità**, della **dimensione sociale**.



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Strumenti di allerta e obblighi di segnalazione



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Strumenti di allerta e obblighi di segnalazione

Si modificano le modalità di **comunicazione con diversi soggetti esterni**.
Quelli che sono **strumenti** “normalmente” a supporto del processo decisionale interno divengono strumenti di “**comunicazione obbligatoria**” con l’esterno.

Cambia la **modalità di comunicazione con gli istituti di credito**.

Anche per loro quanto “desumibile” da una “normale” informativa di bilancio non potrà più essere sufficiente.

Diviene necessario essere **tempestivi e adeguatamente strutturati** per la costruzione del set informativo necessario, nonché per l’effettiva **strutturazione del processo di comunicazione**.

Strumenti di allerta e obblighi di segnalazione

Inquadramento

Obblighi di segnalazione posti a carico degli organi di controllo e revisori, nonché dei soggetti pubblici qualificati finalizzati alla tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa e alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione

Conseguenze

Il debitore, all'esito dell'allerta o anche prima della sua attivazione, può accedere al **procedimento di composizione assistita della crisi** che si svolgerà davanti all'OCRI (Organismo di composizione della crisi).

L'OCRI avrà il compito di ricevere le segnalazioni e gestire la fase di allerta.

Strumenti di allerta e obblighi di segnalazione

L'art. 12 istituisce i nuovi **Strumenti di allerta**.

Costituiscono strumenti di allerta gli oneri di segnalazione posti a carico degli **organi di controllo societari** e dei **creditori pubblici qualificati**, finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore dal c.c., alla **tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione**.

Gli strumenti di allerta si applicano ai debitori che svolgono attività imprenditoriale, **escluse** le grandi imprese, i gruppi di imprese di rilevante dimensione e le società con azioni quotate in mercati regolamentati, o diffuse tra il pubblico in maniera rilevante.

Strumenti di allerta e obblighi di segnalazione

Creditori pubblici qualificati ad eseguire la segnalazione

**AGENZIA DELLE
ENTRATE**

- 1) Debito scaduto e non versato **per IVA** risultante dalla comunicazione della liquidazione periodica;
- 2) Ammontare **del debito \geq 30% del volume d'affari** del medesimo periodo e
 - non inferiore a € 25.000 per volume d'affari \leq € 2.000.000
 - non inferiore a € 50.000 per volume d'affari fino a € 10.000.000
 - non inferiore a € 100.000 per volume d'affari superiore a € 100.000

Strumenti di allerta e obblighi di segnalazione

Creditori pubblici qualificati ad eseguire la segnalazione

INPS

- 1) Ritardo di oltre **6 mesi** nel versamento di **contributi previdenziali**;
- 2) Ammontare **dei contributi non versati superiori al 50%** di quelli dovuti nell'anno precedente
- 3) Debito complessivo superiore alla soglia dei € 50.000

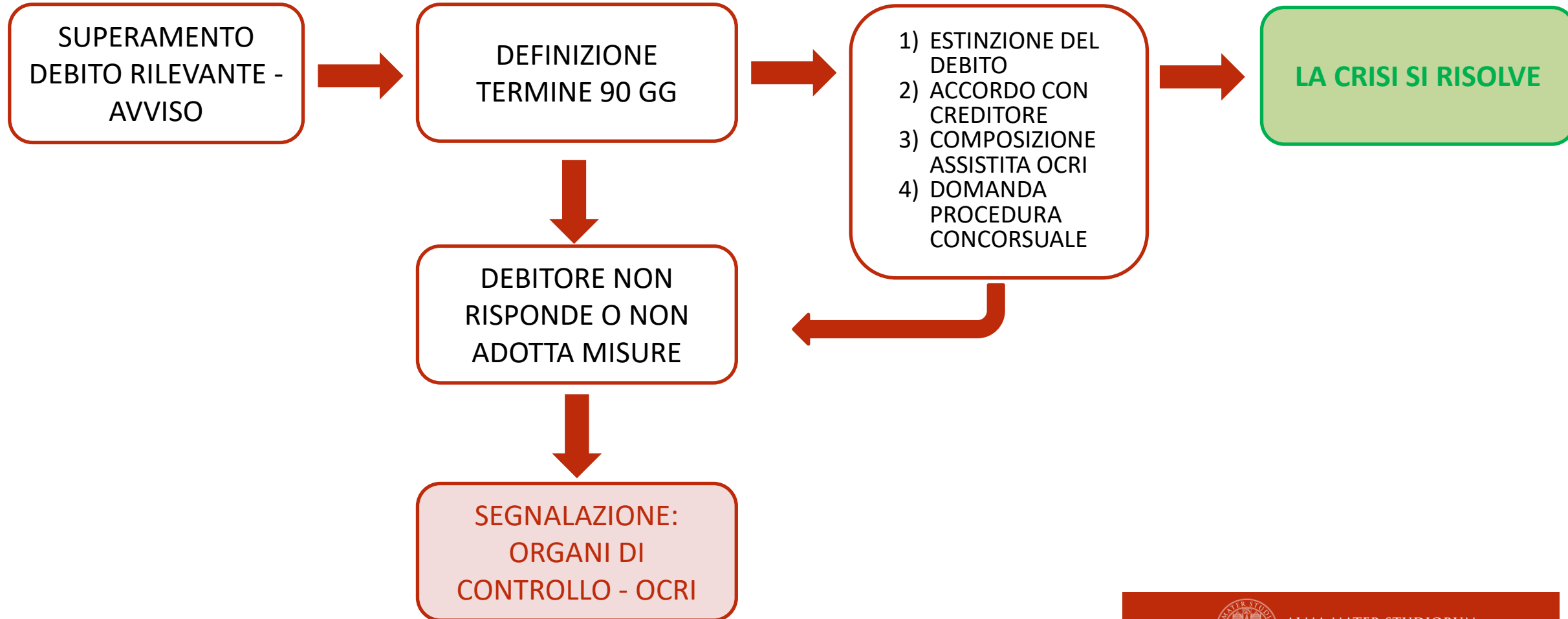
Strumenti di allerta e obblighi di segnalazione

Creditori pubblici qualificati ad eseguire la segnalazione

**AGENZIA
DELLA
RISCOSSIONE**

- 1) Sommatoria dei **crediti affidati alla riscossione** dopo il 15/08/2020, auto dichiarati o definitivamente accertati;
- 2) Scaduti da oltre **90 gg**
- 3) Superiori a € 500.000 per imprese individuali e € 1.000.000 per imprese collettive

Strumenti di allerta e obblighi di segnalazione



**D.Lgs. 14/2019 – Nuovo Codice della Crisi
di Impresa e dell’Insolvenza**



**Non un mero adempimento ma una
“spinta” verso il cambiamento**



MANAGERIALITA’





ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

Sabrina Gigli

Dipartimento di Scienze Aziendali

sabrina.gigli@unibo.it

www.unibo.it