

LE AZIENDE E IL NUOVO CODICE DELLA CRISI E DELL'INSOLVENZA: TRA OBBLIGHI E OPPORTUNITÀ

EVOLUZIONE OPERATIVA E CULTURALE DELLA GESTIONE AZIENDALE



Ordine dei Dottori Commercialisti e
degli Esperti Contabili di Padova



IL CAMBIO DI PROSPETTIVA

*DOTTORE SONO DAVVERO
CONTENTO, HO LETTO CHE NON
ESISTE PIÙ IL FALLIMENTO, È VERO?*



*CON LA NUOVA LEGGE SULLA PREVENZIONE
E GESTIONE DELLA CRISI DI IMPRESA LO
SGUARDO NON È PIÙ RIVOLTO ALL'ANALISI
DEL PASSATO, AI CLASSICI INDICI DI
BILANCIO, MA SI GUARDA AL FUTURO
DELL'AZIENDA!
IL FALLIMENTO ESISTE ANCORA, COME
STRUMENTO RESIDUALE DI RISOLUZIONE DI
UNA CRISI. **L'APPROCCIO È CAMBIATO!***



LA NORMA E GLI SCOPI

- **LA NORMA**

Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza (D. Lgs. 14/2019, in attuazione della **L. n. 155/2017**).

- **GLI SCOPI**

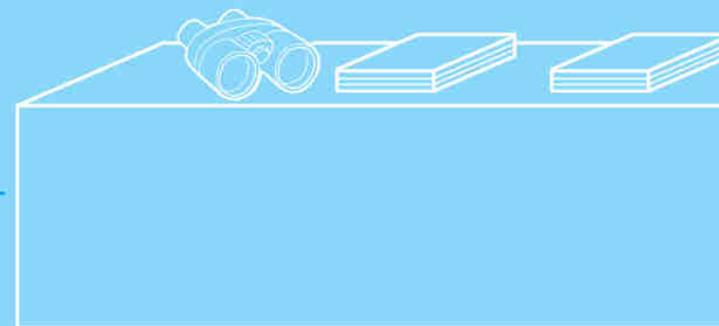
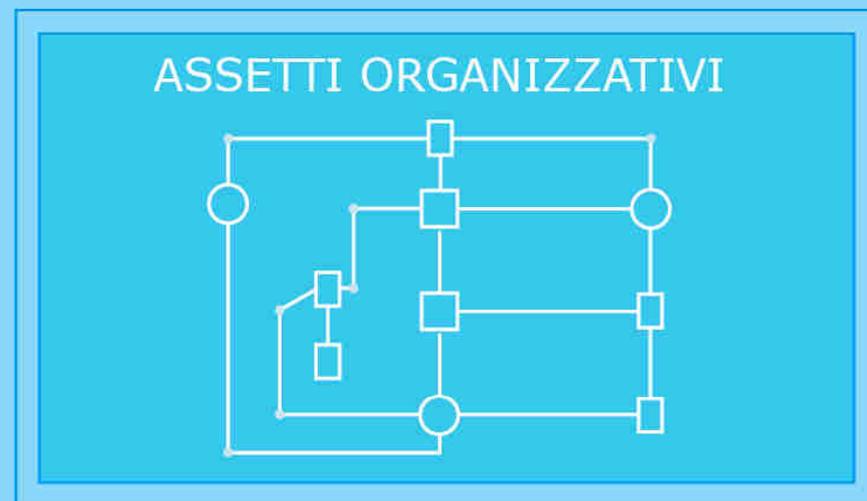
- Intercettare il prima possibile i segnali** di una crisi d'impresa.
- Consentire una diagnosi precoce** dello stato di crisi delle imprese.
- Salvaguardare la capacità imprenditoriale** dei soggetti in difficoltà che prontamente si attivano per riequilibrare le dinamiche aziendali.



VADEMECUM 1

ALLORA SE SI GUARDA AL FUTURO,
COSA DEVO FARE DI NUOVO?

DOBBIAMO VERIFICARE SUBITO GLI
ASSETTI ORGANIZZATIVI, AMMINISTRATIVI
E CONTABILI. SE NON SONO ADEGUATI
VANNO SISTEMATI AL PIÙ PRESTO!



VADEMECUM PER L'IMPRENDITORE

L'IMPRENDITORE DEVE:

ISTITUIRE UN **ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO, CONTABILE**

adeguato **ANCHE** per la:

a. RILEVAZIONE TEMPESTIVA DELLA CRISI

(art. 2 - crisi: **inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici**)

b. PERDITA DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE

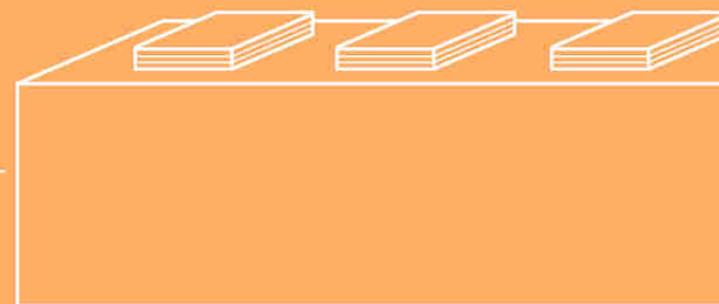
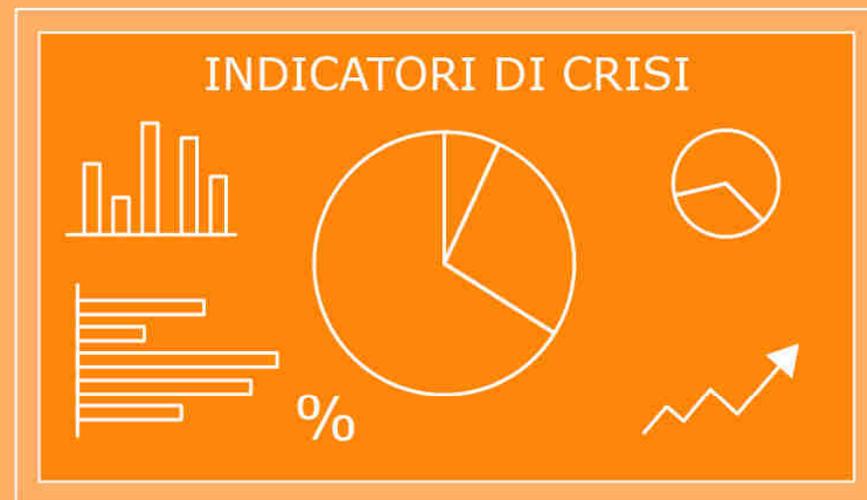
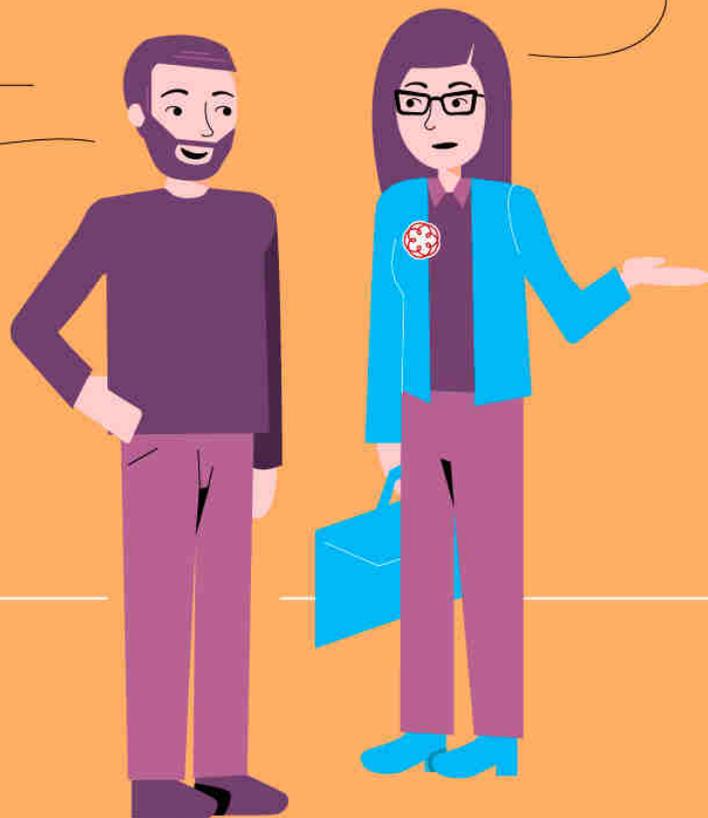
(almeno **6 mesi**) art. 2086 del codice civile



VADEMECUM 2

MI SEMBRA CHE NEGLI ANNI
CI SIAMO DATI UNA BUONA
ORGANIZZAZIONE, DIREI
CHE SIAMO TRANQUILLI!

NON BASTA L'ASSETTO ADEGUATO, DOBBIAMO
ANCHE INIZIARE A MONITORARE GLI
INDICATORI DELLA CRISI, **LO DICE LA LEGGE!**





Focus indicatori

QUALI SONO GLI INDICATORI DELLA CRISI DA MONITORARE COSTANTEMENTE?

INDICATORI DI SQUILIBRIO ECONOMICO - FINANZIARIO – PATRIMONIALE

SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI PER ALMENO I 6 MESI SUCCESSIVI

PROSPETTIVE DI CONTINUITÀ AZIENDALE PER ALMENO 6 MESI

RITARDI REITERATI E SIGNIFICATIVI NEI PAGAMENTI

ANOMALIE DEI PAGAMENTI (RETRIBUZIONI E FORNITORI)





Gli indicatori devono far emergere la sostenibilità dei debiti almeno nei sei mesi successivi e le prospettive di continuità aziendale

ADEGUATEZZA FLUSSI DI CASSA PROSPETTICI - Art. 2 (**Tutti**)

SALVAGUARDIA DELLA CONTINUITÀ AZIENDALE (12 MESI) - Art. 375 (**Tutti**)

SQUILIBRI DI CARATTERE REDDITUALE, PATRIMONIALE O FINANZIARIO - INDICI - Art. 13 (**PMI**):

- SOSTENIBILITÀ DEI DEBITI per almeno i 6 mesi successivi (**PMI**)
- PROSPETTIVE DI CONTINUITÀ AZIENDALE per almeno 6 mesi (**PMI**)
- RITARDI REITERATI E SIGNIFICATIVI NEI PAGAMENTI (**PMI**)
- ANOMALIE DEI PAGAMENTI (retribuzioni – fornitori) (**PMI**) (Art. 24):
 - Salari e stipendi scaduti da oltre 60 gg. per un ammontare superiore al 50% del totale salari
 - Debiti verso fornitori scaduti da oltre 120 gg. per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti





INDICATORI DI CRISI Art. 13 (PMI)

Prima Fase di verifica:

1. **PATRIMONIO NETTO > 0** (qualità e veridicità del dato)
2. **DSCR (a 6 mesi) < 1** (utilizzo dati prospettici)

Seconda Fase di verifica (Indicatori di settore):

1. **Indice di sostenibilità degli oneri finanziari** (OF/Fatturato)
2. **Indice di adeguatezza patrimoniale** (PN/Debiti Totali)
3. **Indice di ritorno dell'attivo** (Cash Flow/Totale Attivo)
4. **Indice di liquidità** (Totale Attività Bt/Totale Passività Bt)
5. **Indice di indebitamento previdenziale o tributario**
(Totale Debiti Tributarî-Previdenziali/Totale Attivo)



VADEMECUM 3

SONO PREOCCUPATA, IL MERCATO È TURBOLENTO, IL FATTURATO NON CRESCE E LE SPESE AUMENTANO A DISMISURA



HO VERIFICATO GLI INDICATORI DELLA CRISI, DOBBIAMO ATTIVARCI SUBITO, C'È UNO SQUILIBRIO ECONOMICO-FINANZIARIO CHE NON VA BENE E DOBBIAMO INTERVENIRE PER SALVAGUARDARE LA CONTINUITÀ DELL'ATTIVITÀ D'IMPRESA!



CLICK!



L'IMPRENDITORE DEVE:



Attivarsi senza indugio ai primi segnali di squilibrio economico-patrimoniale-finanziario attraverso delle iniziative idonee per il superamento della crisi e il recupero della continuità



Istituire un adeguato assetto organizzativo, amministrativo e contabile



Intercettare il prima possibile i segnali di una crisi d'impresa



- Agevolare le trattative tra debitori e creditori
- Rendere più probabile la prosecuzione dell'attività aziendale
- Evitare l'insolvenza



Attivare la Procedura di allerta e composizione assistita della crisi



VADEMECUM 4

SONO STUFA, ANCORA
BUROCRAZIA, TEMPO E
SOLDI DA SPENDERE PER
ADEMPIMENTI INUTILI,
BUTTO TUTTO NEI FORNI!

SE NON SI ADEGUERÀ AL PIÙ PRESTO, QUANDO
LE BANCHE LO SAPRANNO SARANNO MENO
COLLABORATIVE E TEMO CHE CI SARÀ UNA
GENERALE PERDITA DI COMPETITIVITÀ
DELL'IMPRESA. INOLTRE, IN CASO DI CRISI,
POTREBBE RISPONDERE CON TUTTO IL
PATRIMONIO PERSONALE, LO DICE LA LEGGE!

Adeguamenti crisi impresa

Organigramma e Mansionario
Pianificazione economico-finanziaria
Report monitoraggio periodico



COSA SUCCEDE SE L'IMPRENDITORE NON SI ADEGUA:

1. L'AMMINISTRATORE POTREBBE RISPONDERE CON IL PROPRIO PATRIMONIO PERSONALE IN CASO DI PROCEDURA CONCURSUALE
2. DIFFICILE INTERLOCUZIONE CON IL MONDO BANCARIO
3. PERDITA DI COMPETITIVITA' RISPETTO ALLE IMPRESE CHE SI ADEGUANO



MI ADEGUO PER INTERCETTARE IL PRIMA POSSIBILE I SEGNALI DI CRISI D'IMPRESA

PER POTER AGIRE IN MANIERA TEMPESTIVA E RENDERE **PIÙ PROBABILE LA PROSECUZIONE DELL'ATTIVITÀ AZIENDALE, COME**

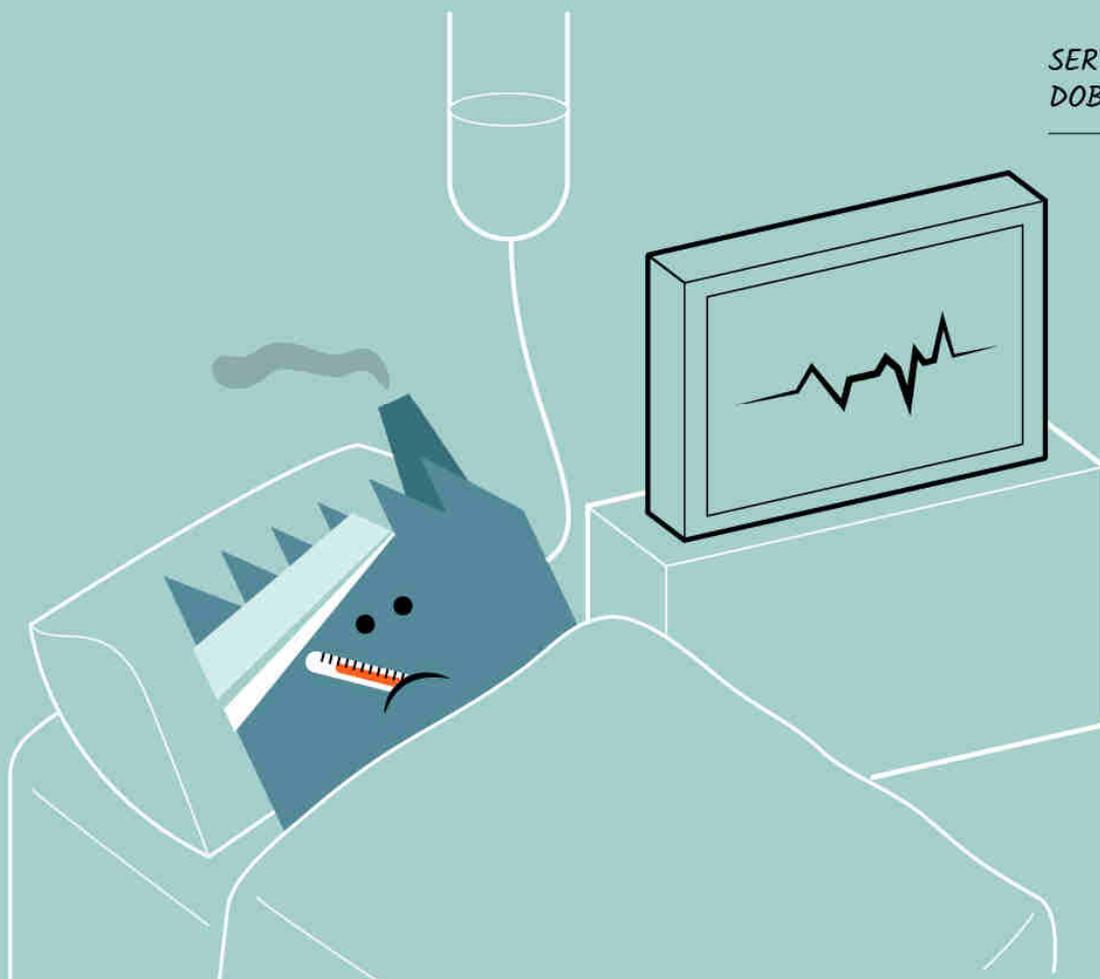
1. ISTITUZIONE DI UN ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO, CONTABILE

- **Organigramma e Mansionario**
- **Strumenti di pianificazione economico-finanziaria:**
 - Contabilità Ordinaria
 - Budget economico-patrimoniale-finanziario a 12 mesi
 - Budget di tesoreria a 6 mesi
 - Set indicatori
 - Report di monitoraggio periodico
- **Processi di rilevazione e chiusura infrannuale** (qualità del dato) Bilancio periodico

2. PROCEDURA DI RILEVAZIONE TEMPESTIVA DEGLI SQUILIBRI AZIENDALI



VADEMECUM 5



*SERVE UNA DIAGNOSI PRECOCE PER INTERVENIRE RAPIDAMENTE.
DOBBIAMO MONITORARE E SE NECESSARIO SEGNALARE!*

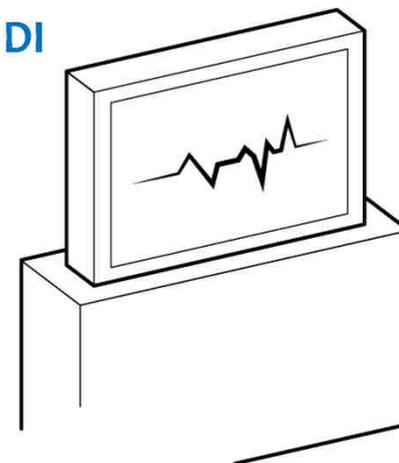
NON SARÀ MICA GRAVE?



CONSENTIRE UNA DIAGNOSI PRECOCE DELLO STATO DI CRISI DELLE IMPRESE, COME:

LA NORMA INTRODUCE LE PROCEDURE DI ALLERTA QUALE FORMA DI CONTROLLO INTERNO ED ESTERNO ALL'IMPRESA:

- MONITORAGGIO PERIODICO DEGLI INDICATORI
- SEGNALAZIONE DEGLI ORGANI DI CONTROLLO
- SEGNALAZIONE DEI CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI



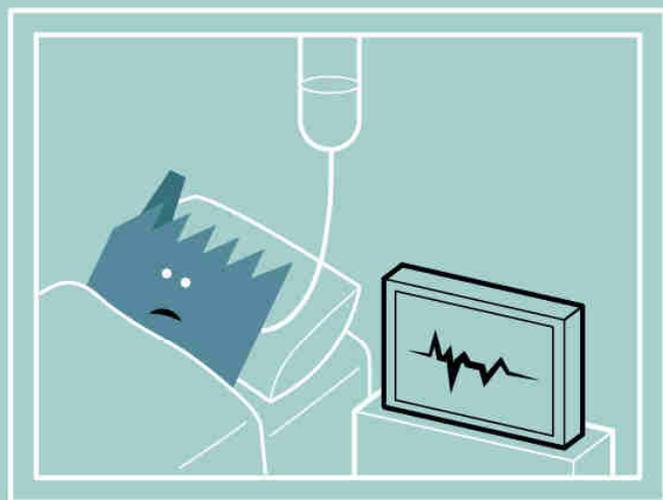
obblighi introdotti da legislatore per «**responsabilizzare**» l'imprenditore ad **agire prontamente per l'adozione delle azioni necessarie al pronto riequilibrio** delle dinamiche economiche, patrimoniali e finanziarie

VADEMECUM 7

I NUMERI NON STANNO GIRANDO COME DOVREBBERO, VEDIAMO SE CI SONO GLI ESTREMI PER UN PIANO INDUSTRIALE DI RECUPERO.

ALTRIMENTI COSA POSSIAMO FARE?

ATTIVEREMO LA PROCEDURA DI COMPOSIZIONE ASSISTITA DELLA CRISI ATTRAVERSO L' OCRI.

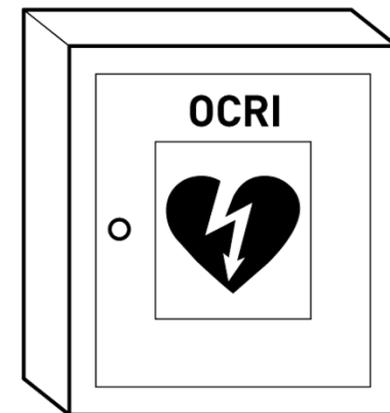


SALVAGUARDARE LA CAPACITÀ IMPRENDITORIALE

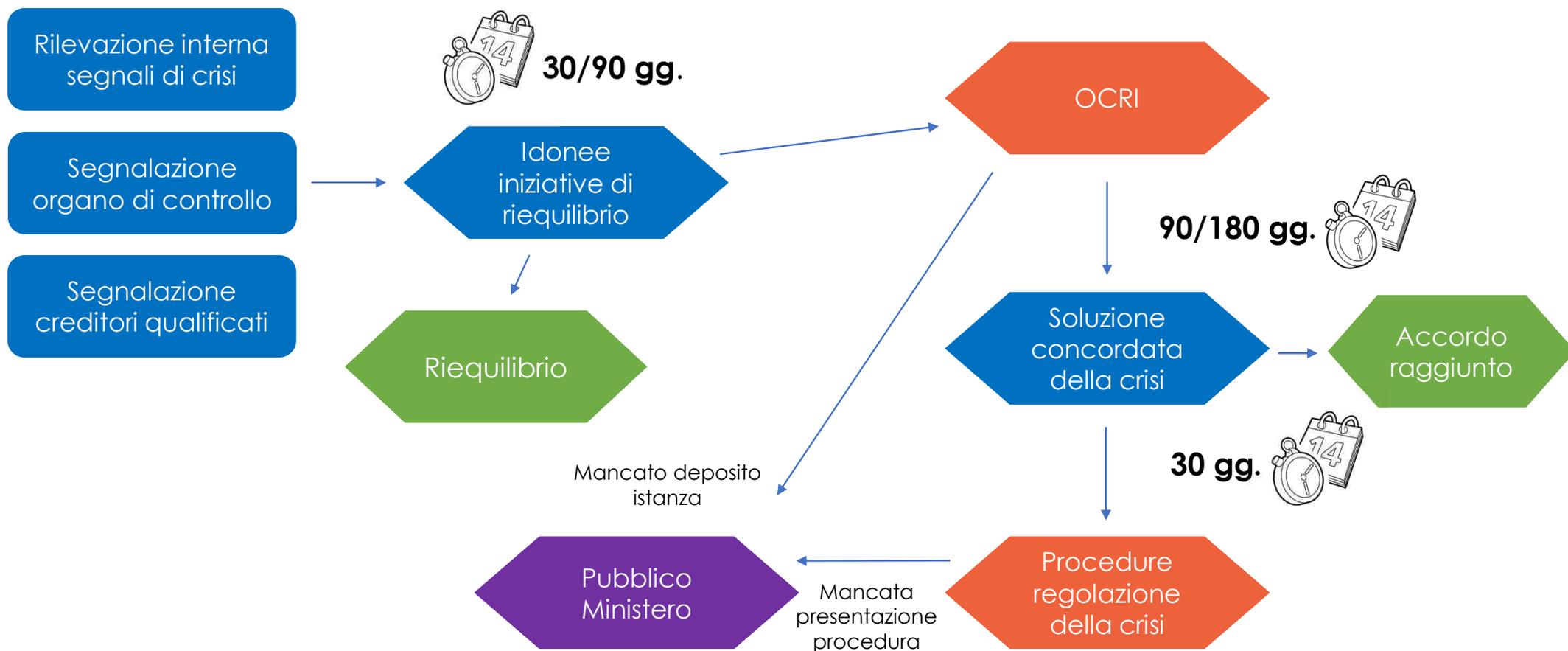
dei soggetti in difficoltà che prontamente si attivano per riequilibrare le dinamiche aziendali, **COME:**

PROCEDURA DI ADOZIONE DELLE IDONEE AZIONI DI RIEQUILIBRIO:

- INIZIATIVE E CORRETTIVI ADEGUATI
- REDAZIONE DI UN PIANO (INDUSTRIALE) DI RECUPERO
- ACCESSO AL PROCEDIMENTO DI
COMPOSIZIONE ASSISTITA DELLA CRISI (OCRI)



PROCESSO DI COMPONENTAMENTO DELLA CRISI



VADEMECUM 6

IL 15 DICEMBRE SCADE IL TERMINE PER
NOMINARE GLI ORGANI DI CONTROLLO.

COS'È UNA
NUOVA TASSA?

2019
16
DICEMBRE

NO, L'ORGANO DI
CONTROLLO SERVE
A TUTELARE LA SUA
AZIENDA PERCHÉ
INTERVIENE ANCHE
PER PREVENIRE IL
VERIFICARSI DELLA
CRISI.



PREVISIONI NORMATIVE DI RAFFORZAMENTO DELLE MISURE DI CONTROLLO PER LE PMI*

*(fatturato inferiore ad € 40 Mil., totale attivo inferiore ad € 20 Mil., dipendenti inferiori a 250)

NOMINA DELL'ORGANO DI CONTROLLO Art. 379

Entro il **16 dicembre 2019**, le società a responsabilità limitata e le cooperative dovranno nominare un organo di controllo nel caso in cui abbiano superato per due esercizi consecutivi almeno uno dei seguenti limiti:

- a) 4 milioni di euro di **attivo** dello stato patrimoniale
- b) 4 milioni di euro **ricavi** delle vendite e delle prestazioni
- c) più di 20 **dipendenti** occupati in media durante l'esercizio

OBBLIGO DI SEGNALAZIONE DI CREDITORI PUBBLICI QUALIFICATI Art. 15

L'Agenzia delle entrate, l'Istituto nazionale della previdenza sociale e l'agente della riscossione:

- **avvisano il debitore dell'esposizione rilevante**
- **se entro novanta giorni dalla ricezione** dell'avviso egli non avrà estinto o regolarizzato per intero il proprio debito (anche rateizzato) o non avrà presentato istanza per strumenti di risoluzione della crisi, **essi ne faranno segnalazione all'OCRI**

ULTERIORI PREVISIONI NORMATIVE

RESPONSABILITÀ art. 378:

Modifica dell'art. 2476 e 2486 C.C.: vengono precisate le responsabilità a carico degli amministratori di società i quali dovranno rispondere personalmente verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla conservazione del patrimonio sociale.

MISURE PREMIALI Art. 24, 25:

La norma prevede anche delle **misure premiali** in favore dell'imprenditore che abbia presentato **tempestiva** istanza all'OCRI o altro strumento giuridico di risoluzione della crisi.

Le misure premiali sono:

- di tipo patrimoniale, consistente in una riduzione degli interessi e delle sanzioni per i debiti fiscali;
- di tipo legale, prevedendo la non punibilità per il delitto di bancarotta semplice e per gli altri reati previsti dalla legge fallimentare, quando il danno patrimoniale cagionato sia di particolare tenuità ovvero un'attenuante ad effetto speciale per gli altri reati.



VADEMECUM 8

COSA MI COSTERÀ TUTTO QUESTO LAVORO?

Assetti organizzativi
Organi di controllo
Indicatori di allerta
Segnalazioni

VUOLE CHE CHIAMI IL COMMERCIALISTA
PER CAPIRE COSA DOBBIAMO FARE E
QUANTO LAVORO C'È?

GRAZIE RAGIONIERE, CHIAMI SUBITO
PER FISSARE UN APPUNTAMENTO!





QUANDO



STIME DI
LAVORO

16.03.2019

- ISTITUZIONE DELL'ADEGUATO ASSETTO ORGANIZZATIVO, AMMINISTRATIVO E CONTABILE → **min. h. 60**
 - IMPLEMENTAZIONE DELLA PROCEDURA DI RILEVAZIONE TEMPESTIVA DELLA CRISI
 - IMPLEMENTAZIONE DELLA PROCEDURA DI ADOZIONE E ATTUAZIONE DEGLI STRUMENTI
PREVISTI PER IL SUPERAMENTO DELLA CRISI
- } **min. h. 48**

16.12.2019

- NOMINA DELL'ORGANO DI CONTROLLO → **min. h. 60 annue**
- CHECK UP PREVENTIVO DI CONFORMITÀ AGLI INDICATORI → **min. h. 12**

15.08.2020

- ATTIVAZIONE DELLE SEGNALAZIONI AL SUPERAMENTO DEGLI INDICATORI DI CUI AGLI ART. 13, 14 E 24
- ACCESSO ALLA PROCEDURA DI COMPOSIZIONE ASSISTITA DELLA CRISI



PER LE AZIENDE COSA CAMBIA CON LA RIFORMA:

- Introduce **sistemi di allerta preventiva** (early warning), a salvaguardia del presupposto di continuità aziendale
- Adegua i **sistemi contabili** per una migliore e più tempestiva rilevazione dei fatti di gestione
- Determina una **corretta e puntuale rilevazione** dei fatti di gestione (qualità del dato)
- Introduce **sistemi di pianificazione e controllo finanziario** (in particolare di tesoreria), capaci di gestire in modo anticipativo i flussi di cassa
- Introduce un **approccio in un ottica previsionale** (forward-looking) per ogni scelta aziendale e politica gestionale



PUNTI CARDINE



Sostenibilità del debito

Per almeno i sei mesi successivi



Continuità aziendale

Per l'esercizio in corso o, quando la durata residua è inferiore, per i sei mesi successivi



FORWARD LOOKING



Le performance aziendali non possono più essere analizzate sui dati consuntivi

Serve una programmazione e pianificazione economico-finanziaria che consenta di rilevare ex-ante possibili tensioni finanziarie e che consenta, nel caso, di pianificare le azioni correttive



PIANO INDUSTRIALE

Inteso come **documento sociale di corporate governance** per la:

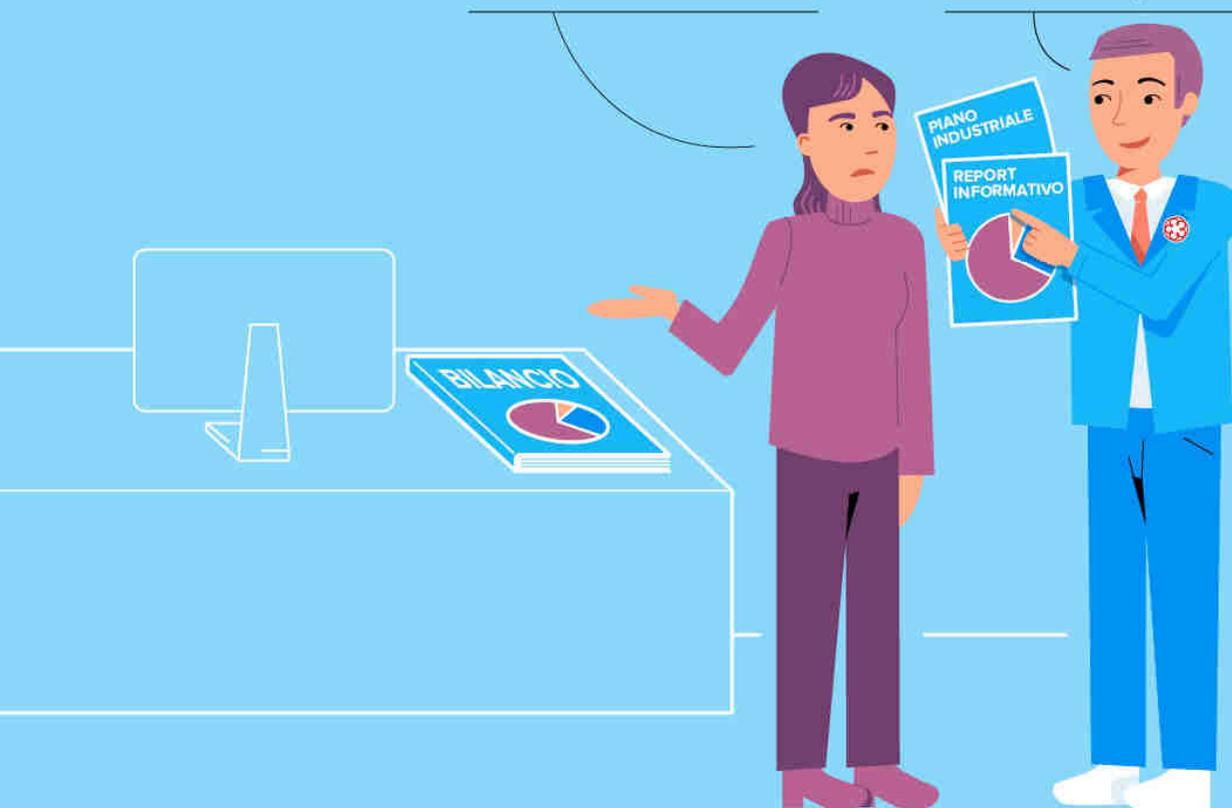
- **Salvaguardia della continuità aziendale**
- **Determinazione delle dinamiche finanziarie a supporto dello sviluppo**
- **Pianificazione dell'eventuale Recovery Plan**

VADEMECUM 9

AVEVO RAGIONE IO, ECCO
QUA ANCORA CARTE,
CARTE E FALDONI.

IL PIANO INDUSTRIALE E I REPORT INFORMATIVI CHE ABBIAMO
PREDISPOSTO SONO PARTE DELL'INFORMATIVA SOCIALE
OBBLIGATORIA, SONO LA CARTELLA CLINICA DELLA SUA AZIENDA.

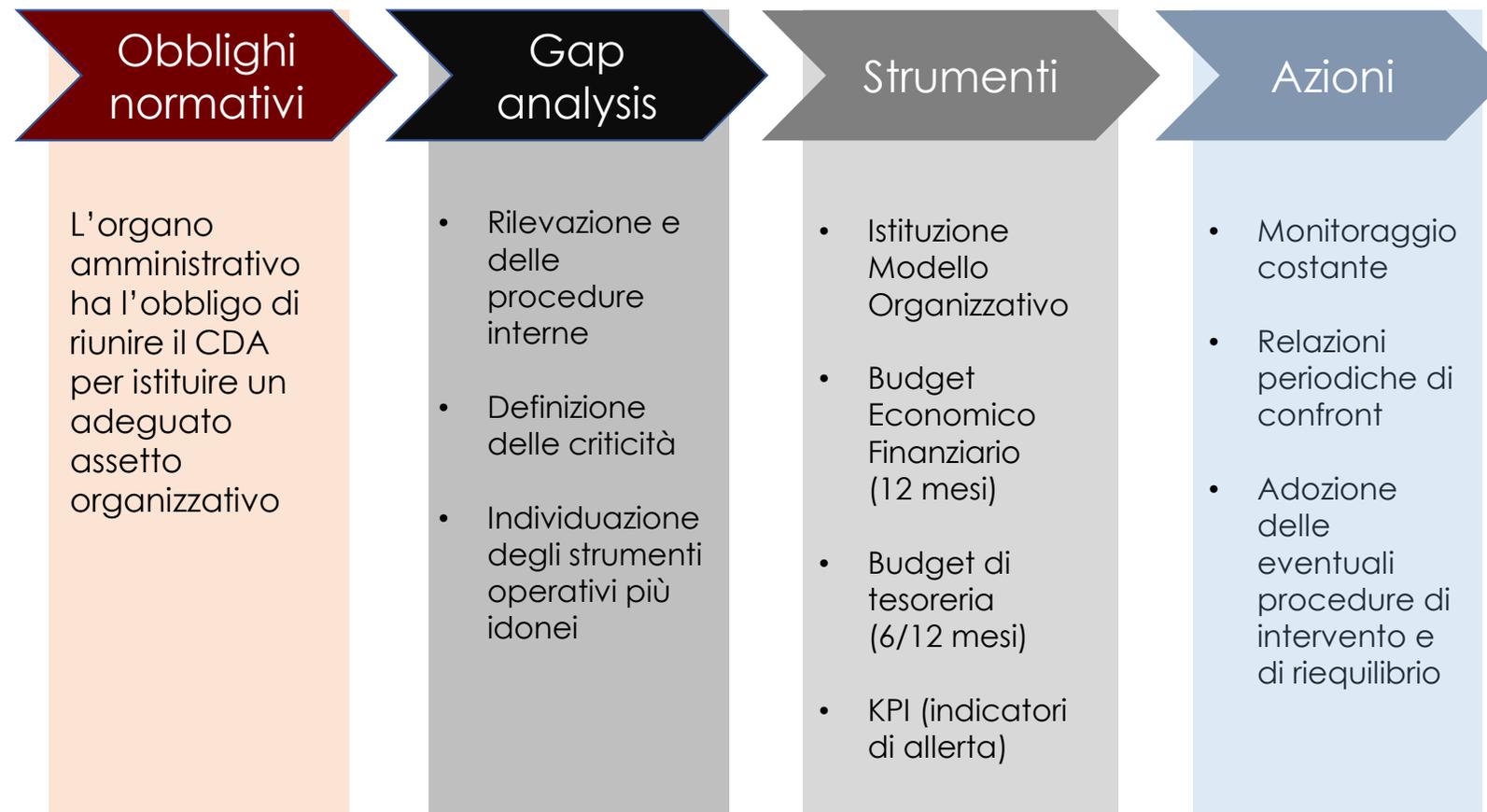
IL BUSINESS STA ANDANDO A GONFIE
VELE, GRAZIE A QUESTE INFORMAZIONI
SARÀ PIÙ FACILE TROVARE ANCHE DEI
NUOVI INVESTITORI.



Il **piano aziendale** e i **documenti informativi** periodici diventano parte integrante dell'informativa sociale al pari del bilancio d'esercizio.



PROCEDURA DI ADEGUAMENTO ALLA PREVENZIONE DELLA CRISI



L'ADEGUATO ASSETTO È IL CARDINE PER LA SALUTE DELL'AZIENDA

(da Il Sole 24 Ore del 25.10.2019)

La recente riforma della crisi d'impresa dà un'accelerazione o, meglio, **l'opportunità, per un cambiamento della cultura aziendale.**

Le nuove regole impongono un modello adeguato a **rilevare tempestivamente lo stato di crisi di un'impresa.**

Tali obblighi rappresentano una grande opportunità di dotare l'azienda di un **efficace strumento di pianificazione e controllo** dell'attività che comporteranno **evidenti benefici anche in termini di gestione e di performance aziendali.** Il costo dell'implementazione di sicuro risulterà inferiore ai benefici che l'azienda ne trarrà in futuro.

CONCLUSIONI

Il tempo a disposizione non è molto ma è sufficiente per cominciare a costruire: un adeguato **modello organizzativo**, un sistema di **programmazione e controllo**, un **piano strategico pluriennale** ma, soprattutto, l'implementazione della **cultura aziendale**.

Questo periodo di tempo a disposizione servirà proprio per **iniziare un percorso virtuoso di crescita degli asset intangibili manageriali a supporto della crescita del business**, per cominciare a parlare e condividere aspetti aziendalistici per la **definizione degli obiettivi strategici**, delle **linee d'azione**, dei Kpi quali-quantitativi della propria azienda e di **percorsi di crescita del management**.



+1600
commercialisti sul territorio
a supporto di cittadini, imprese,
istituzioni e mondo finanziario



Ordine dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili di Padova



www.odcec.padova.it Via G. Gozzi n. 2 - 35131 Padova

