

*Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa:  
come Budget e Cruscotti con KPI possono essere utili  
per prevenire l'insolvenza*

**Competenze digitali per l'agroalimentare**

*Camilla Zanichelli, dottore commercialista e revisore legale*

## Camilla Zanichelli

dottore commercialista e revisore legale

### *Principali esperienze:*



- Consulente direzionale per la gestione del rischio d'impresa
- Consulente per l'istituzione di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, ai sensi del D.Lgs. 14/19
- Collaboratore delle principali testate editoriali in campo aziendale/amministrativo

## Sommario

- **D.Lgs. 14/2019:** principali novità già in vigore
- **A.A.O.:** cosa sono e come si articolano
- **Budget:** un sistema di *feedback* aperto
- **Forecast:** un elemento previsionale
- **KPI:** come analizzare questi indici

# D.Lgs. 14/2019 – Codice della crisi e dell'insolvenza

La riforma di sistema sottesa al D.Lgs. 14/2019 rappresenta una delle più importanti varate negli ultimi anni e prevede il superamento di talune impostazioni normative del Codice Civile e della Legge Fallimentare, attraverso l'introduzione di novità riguardanti aspetti dell'organizzazione e della gestione imprenditoriale

La L. 155/2017 ha attribuito al Governo il compito di riordinare le seguenti norme, secondo specifici principi e criteri direttivi, con uno o più Decreti attuativi, da pubblicare entro 12 mesi:

- La Legge Fallimentare (RD 267/1942);
- La disciplina sulla composizione della crisi da sovraindebitamento (L. 3/2012);
- Il Codice Civile;
- La normativa riguardante il sistema dei privilegi e delle garanzie.

Ne sono derivati il **D.Lgs. 14/2019**, in sostituzione del R.D. 267/1942 (c.d. Legge Fallimentare) e **significative modifiche al Codice Civile**

L'art. 389 prevede che il D.Lgs. 14/2019 entri in vigore decorsi diciotto mesi dalla data della sua pubblicazione nella G.U., salvo quanto previsto al co. 2

**15 agosto 2020**

Gli artt. 27, co. 1, 350, 356, 357, 359, 363, 364, 366, 375, 377, 378, 379, 385, 386, 387 e 388 sono – invece – entrati in vigore il trentesimo giorno successivo alla pubblicazione nella G.U.

**16 marzo 2019**

## D.LGS. 14/2019 – NORME GIA' IN VIGORE DAL 16 MARZO 2019

- Artt. 356 e 357: Albo dei Soggetti incaricati dall'Autorità Giudiziaria delle funzioni di gestione e di controllo nelle procedure di cui al Codice della crisi e dell'insolvenza e funzionamento dell'albo
- Artt. 363 e 364: certificazione dei debiti contributivi e per premi assicurativi e dei debiti tributari
- Art. 375 e 377: **assetti organizzativi dell'impresa e assetti organizzativi societari**
- Art. 378: **responsabilità degli Amministratori**
- Art. 379: **nomina degli Organi di Controllo** (i limiti sono stati raddoppiati, con effetto dal 18 giugno 2019, ad opera dell'Art. 2-bis, co. 2, D.L. 32/2019, modificativo dell'Art. 2477 C.C.)

## ADEGUATI ASSETTI ORGANIZZATIVI

- L'art. 375 del D.Lgs. 14/2019 ha stabilito l'introduzione del co. 2 dell'art. 2086 C.C., oggi già in vigore, così formulato:

*«L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale»*

La previsione porta a compimento un percorso normativo che ha progressivamente consacrato la regola di adeguatezza degli assetti organizzativi come principio di corretta gestione imprenditoriale.

# ADEGUATI ASSETTI

## ASSETTO ORGANIZZATIVO

L'insieme delle regole e delle procedure finalizzate a garantire la corretta attribuzione del potere decisionale, in relazione alla capacità e responsabilità dei singoli soggetti

*Modello  
organizzativo ex  
D.Lgs. 231/01 (?)*

*Organigramma  
per funzioni e  
mansionario*

*Analisi dei rischi  
e relazione sulla  
gestione*

## ADEGUATI ASSETTI

### ASSETTO AMMINISTRATIVO E CONTABILE

Rilevazioni contabili complete, tempestive e attendibili e produzione di informazioni valide e utili per le scelte di gestione e salvaguardia del patrimonio aziendale

*Approccio ordinato  
alla gestione*

*Proceduralizzazione  
dello svolgimento  
dell'attività  
imprenditoriale*

*Verifica dei margini  
con flussi informativi  
attendibili*

*Reporting periodici*

Adeguate formalizzazione	Adeguate contabilizzazione	Adeguate analisi prospettiche
✓ Chi procede alla fatturazione?	✓ La contabilità è aggiornata?	✓ Vengono redatti i <i>budget</i> ?
✓ Chi gestisce i rapporti con le Banche?	✓ La contabilità è tenuta internamente o esternamente?	✓ Vengono redatti i <i>business plan</i> ?
✓ Chi controlla i pagamenti e gli incassi?	✓ Per le contabilità esterne, quali info vengono fornite dalla Società?	✓ Vengono redatti i piani di <i>cash-flow</i> ?
✓ E' presente un responsabile della qualità?	✓ Vengono calcolati regolarmente gli indici di bilancio?	✓ A consuntivo, vi sono controlli ad hoc rispetto a quanto ipotizzato nei previsionali?

Un Assetto Organizzativo risulta adeguato se permette:

- La completa e tempestiva **rilevazione contabile e rappresentazione dei fatti di gestione**
- La **produzione di informazioni valide e utili** per le scelte di gestione e per la salvaguardia del patrimonio aziendale
- La **produzione costante di dati attendibili** per la formazione della reportistica, anche di bilancio

Per questi motivi, occorre:

- Individuare le funzioni dedicate alla verifica della continua efficienza della struttura e degli adeguati flussi informativi per un monitoraggio completo
- Supportare l'assetto organizzativo con un altrettanto adeguato assetto contabile e amministrativo capace di effettuare un puntuale controllo sulla gestione, mediante una corretta pianificazione aziendale e una persistente analisi degli scostamenti
- Avvalorare il monitoraggio della sostenibilità economica tramite un piano di tesoreria centrale

L'Amministratore delegato

Deve curare che **l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato** alla natura e alle dimensioni d'Impresa

Il Consiglio di  
Amministrazione

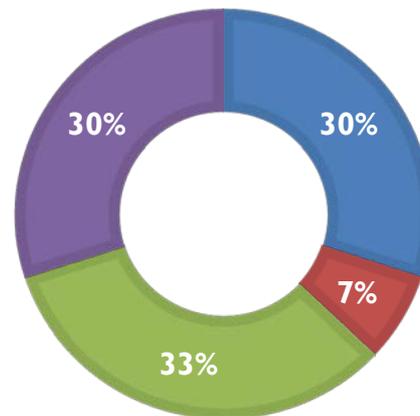
Deve **valutare l'adeguatezza dell'assetto** organizzativo, amministrativo e contabile presentato dall'Amministratore delegato

L'Organo di controllo

Deve **vigilare sulla costante adeguatezza dell'assetto** organizzativo, amministrativo e contabile

## VI SIETE ADEGUATI AI NUOVI OBBLIGHI PREVISTI DAL D.LGS.14/2019?

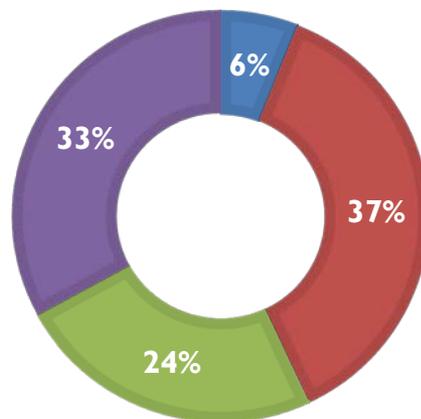
- Non ci abbiamo ancora pensato
- Abbiamo già concluso il processo di adeguamento alle nuove disposizioni normative
- Abbiamo già attivato un processo di adeguamento alla normativa
- Non abbiamo attivato un processo di adeguamento e stiamo valutando le azioni da intraprendere



Fonte: Il Sole 24 Ore – sondaggio effettuato da PwC TLS su un campione di 178 imprese, equamente distribuite per dimensioni e settori di mercato

## COME GIUDICATE I NUOVI OBBLIGHI RELATIVI ALL'ADEGUAMENTO DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI?

- Ritengo questo obbligo un ulteriore appesantimento burocratico
- Ritengo questo obbligo come un'occasione per valutare il proprio assetto organizzativo, amministrativo e contabile, al fine di individuare interventi di miglioramento
- Ritengo che possa essere un'occasione per adeguare i sistemi di compliance e controllo interno
- Ritengo questo dovere come un'opportunità per responsabilizzare maggiormente tutti gli organi sociali



Fonte: Il Sole 24 Ore – sondaggio effettuato da PwC TLS su un campione di 178 imprese, equamente distribuite per dimensioni e settori di mercato

## NUOVE COMPETENZE PER GLI AMMINISTRATORI

E' stato introdotto il co. 6 dell'art. 2475 C.C., che prescrive l'applicazione, in quanto compatibile, dell'art. 2381 C.C., che prescrive a sua volta le regole sul funzionamento dell'Organo di gestione, con l'immutata previsione che il Consiglio di Amministrazione:

- Valuti l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della Società;
- Esamini i piani strategici, industriali e finanziari aziendali, se predisposti;
- Possa delegare proprie attribuzioni ad alcuni suoi componenti, stabilendone i relativi limiti.

**Gli Organi delegati sono quindi tenuti a verificare che gli A.A.O. siano adeguati alla natura e alle dimensioni dell'Impresa e a riferire – con periodicità almeno semestrale – sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione, nonché sulle operazioni di maggior rilievo.**

Diviene fondamentale la **parametrizzazione** degli **adeguati assetti** organizzativi alla natura e alle dimensioni dell'Impresa.

*«Occorre evitare di posizionare un'armatura pesantissima su un soldato troppo esile per utilizzarla efficacemente»*

Il Sole 24 Ore, 9 agosto 2019

# RESPONSABILITA' DEGLI AMMINISTRATORI

L'art. 378, co. I, del D.Lgs. 14/2019 ha stabilito l'introduzione del co. 5-*bis* dell'art. 2476 C.C., così formulato:

- Gli Amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'inosservanza degli obblighi inerenti alla **conservazione dell'integrità del patrimonio sociale**
- L'azione può essere proposta dai Creditori, quando il **patrimonio sociale** risulta **insufficiente al soddisfacimento dei loro crediti**
- La rinuncia all'azione, da parte della Società, non impedisce l'esercizio dell'azione a cura dei Creditori sociali. La **transazione** può essere impugnata dai Creditori sociali soltanto con l'**azione revocatoria**, qualora ne ricorrano gli estremi

## RESPONSABILITA' DEGLI AMMINISTRATORI

- L'art. 378, co. 2, del D.Lgs. 14/2019 prevede dunque che:  
*«Quando è accertata la responsabilità degli Amministratori a norma dell'art. 2486 C.C., e salva la prova di un diverso ammontare, il **danno risarcibile** si presume pari alla **differenza tra il patrimonio netto alla data in cui l'Amministratore è cessato dalla carica o, in caso di apertura di una procedura concorsuale, alla data di apertura di tale procedura e il patrimonio netto determinato alla data in cui si è verificata una causa di scioglimento** di cui all'art. 2484 C.C., detratti i costi sostenuti e da sostenere, secondo un criterio di normalità, dopo il verificarsi della causa di scioglimento e fino al compimento della liquidazione. ... Se è stata aperta una procedura concorsuale e mancano le scritture contabili o se a causa dell'irregolarità delle stesse o per altre ragioni i netti patrimoniali non possono essere determinati, il danno è liquidato in misura pari alla differenza tra attivo e passivo accertati nella procedura»*

## ESTENSIONE DEI CASI DI NOMINA DELL'ORGANO DI CONTROLLO

L'art. 379 del D.Lgs. 14/2019 ha modificato l'art. 2477 C.C., prevedendo la nomina dell'Organo di Controllo al superamento per due esercizi consecutivi almeno di uno dei seguenti limiti:

- Dipendenti occupati in media durante l'esercizio: 10 unità
- Ricavi delle vendite e delle prestazioni: 2 milioni di Euro
- Totale attivo patrimoniale: 2 milioni di Euro

**In esecuzione D.L. 32/2019 (c.d. decreto sblocca cantieri), dal 18 giugno u.s. sono raddoppiati i parametri dimensionali al di sopra dei quali le SRL sono tenute a nominare il Revisore (o Società di Revisione), il Sindaco Unico con funzioni di revisione o il Collegio Sindacale.**

# ESTENSIONE DEI CASI DI NOMINA DELL'ORGANO DI CONTROLLO

	Fino al 15 marzo 2019 (anteriormente al D.Lgs. 14/2019)	Dal 16 marzo al 17 giugno 2019 (ex D.Lgs. 14/2019)	Dal 18 giugno 2019 (ex D.L. 32/2019)
	<i>Superamento di due dei tre limiti per due esercizi consecutivi su tre</i>	<i>Superamento di uno dei limiti per due esercizi consecutivi su tre</i>	
<b>Attivo patrimoniale</b>	Euro 4.400.000	Euro 2.000.000	<b>Euro 4.000.000</b>
<b>Ricavi da conto economico</b>	Euro 8.800.000	Euro 2.000.000	<b>Euro 4.000.000</b>
<b>Media dipendenti occupati nell'esercizio</b>	50 unità	10 unità	<b>20 unità</b>
<i>Presumibile numero di Società obbligate</i>	<i>15.000 (dato Banca d'Italia)</i>	<i>220.000 (dato Cerved)</i>	<i>80.000 (dato Cerved)</i>

# TERMINI PER LE NOMINE E MODIFICHE DELLO STATUTO

Le Società interessate, costituite alla data di entrata in vigore della norma (16 marzo 2019) hanno nove mesi di tempo per modificare l'atto costitutivo e lo statuto, adeguandoli alle nuove disposizioni, e provvedendo alla compiuta costituzione dell'Organo di controllo

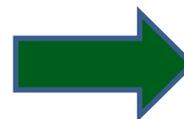
**occorre provvedervi entro e non oltre il 16 dicembre 2019**

*«la nomina dell'Organo di controllo avviene nei casi in cui la legge la renda obbligatoria» oppure «la nomina dell'Organo di controllo si rende obbligatoria al superamento dei parametri previsti all'art. 2477 C.C.» o espressioni analoghe*



Statuto da **NON** modificare

*«la nomina dell'Organo di controllo è obbligatoria al superamento dei parametri previsti all'art. 2435-bis C.C. e negli altri casi previsti dall'art. 2477 C.C.» o dizioni equivalenti*



Statuto da modificare

## MANCATA NOMINA DELL'ORGANO DI CONTROLLO

Se la Società a responsabilità limitata, entro il termine in tutti i casi in cui è obbligata per Legge, **non nomina l'Organo di controllo entro il termine stabilito** dall'art. 2477, quinto co. C.C.



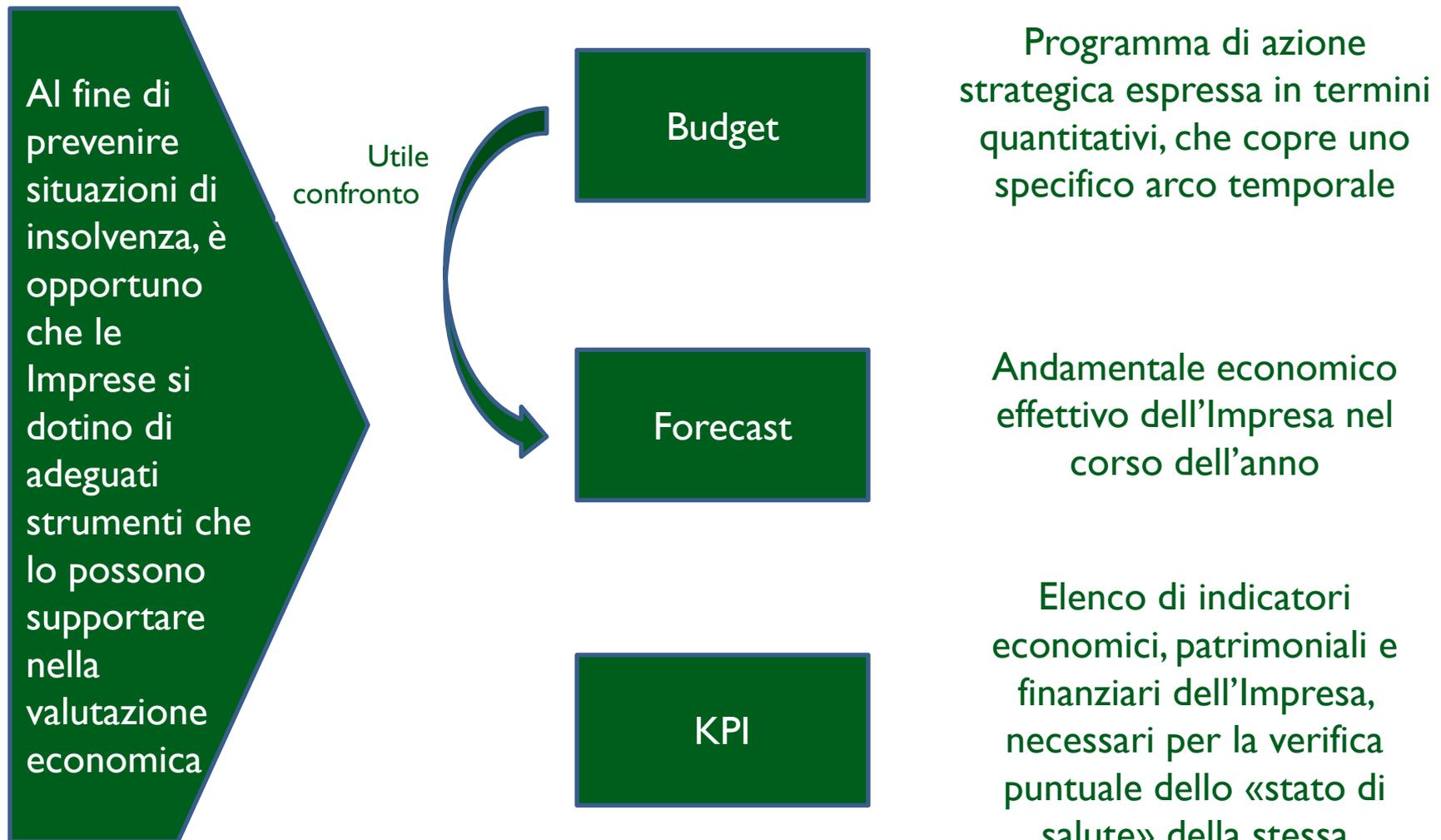
**Il Tribunale provvede alla nomina**, oltre che su richiesta di ogni interessato, anche su segnalazione del Conservatore del Registro delle Imprese

Qualora l'Assemblea in prima convocazione non decidesse, sarebbe ammissibile anche la nomina in **seconda convocazione**, nel mese di gennaio.

**L'obbligo di nomina viene meno** quando per tre esercizi consecutivi non vengono superati i nuovi limiti: sarà quindi sufficiente che nel triennio la Società abbia superato anche in un'unica occasione uno dei tre nuovi parametri per determinare l'obbligo di nomina dell'Organo di controllo per un nuovo triennio.

Per avere uno stile gestionale orientato al futuro occorre dotarsi di strumenti amministrativi e contabili adeguati, come lo stesso art. 2086 del Codice Civile chiarisce.

I principali strumenti dedicati alla gestione prospettica sono il budget, il forecast e i KPI (*key performance indicator*).



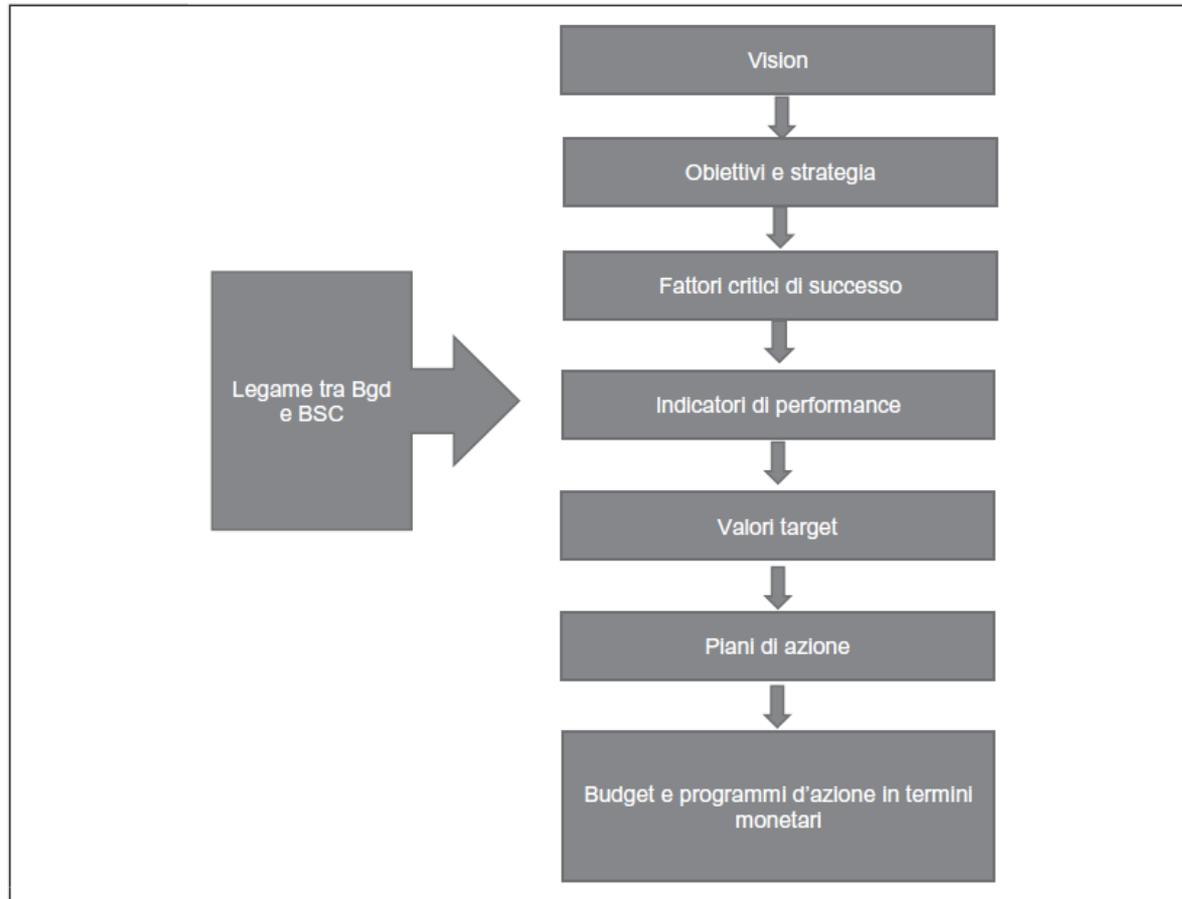
Il **budget** è stato ampiamente descritto nel corso del XX secolo come mero **strumento contabile preventivo** (*profit plan*).

In conseguenza della crisi globale economico-finanziaria del 2007 è stata data **centralità al budget** sia in termini di analisi degli impatti del mercato esterno, sia in termini di analisi interna d'Impresa.

Il **budget** rappresenta oggi uno degli strumenti per eccellenza nell'attività di programmazione e controllo direzionale, soprattutto se non utilizzato in modo isolato nell'ottica più ampia degli obiettivi strategici dell'Impresa nel suo complesso.

Partendo, infatti, dalla definizione di obiettivi strategici attraverso strumenti come la **balanced scorecard**, la mappa strategica che collega le singole azioni/variabili con la strategia aziendale, la Direzione arriva a definire gli obiettivi di medio-lungo termine, anche grazie alla redazione di un **business plan**. Successivamente, tali traguardi vengono declinati in obiettivi di breve periodo attraverso l'utilizzo del **budget**, come strumento dinamico, grazie al raffronto con il **forecast**, verso il miglioramento continuo.

Tavola 2- Dagli obiettivi strategici di medio periodo alla gestione operativa



Fonte: Controllo di gestione- Wolters Kluwer Italia

Il master budget rappresenterà il coordinamento tra tre macro-categorie:

- **Budget operativi**, collegati alla gestione caratteristica dell'azienda;
- **Budget degli investimenti**, volti a definire gli impieghi finanziari in beni aventi utilità pluriennale;
- **Budget finanziari**, finalizzati a valutare i riflessi finanziari dei programmi di azione della gestione caratteristica ed extra-caratteristica, in termini di entrate/uscite, investimenti/disinvestimenti.

## BUDGET DI CASSA

Il riferimento dell'art. 2086 C.C. attiene anche le «obbligazioni pianificate», per cui si devono intendere sia i debiti attuali di prossima scadenza, sia i debiti futuri pianificati (ad esempio per i futuri acquisti di materie e merci o a rate relativi a mutui o contratti di leasing da stipulare dell'immediato futuro)

Un **piano finanziario** che preveda i futuri flussi di cassa è uno strumento indispensabile, da utilizzare in modo continuativo



mediante questo strumento l'amministratore ha sempre una chiara prospettiva del futuro, senza andare incontro a imprevisti e senza prendere decisioni strategiche che potrebbero danneggiare

## Tipologie:





Fa riferimento alla normale attività dell'azienda consistente nel completamento del ciclo acquisto-trasformazione-vendita e rappresenta la differenza tra le entrate monetarie e le uscite monetarie.

Di conseguenza, un flusso di cassa reddituale di segno positivo sta ad indicare l'eccedenza delle entrate monetarie rispetto alle uscite monetarie e che l'attività caratteristica/operativa ha generato nuova liquidità. Se invece ha segno negativo, si intende che l'attività caratteristica/operativo ha bruciato liquidità in quanto le uscite monetarie sono state maggiori delle entrate monetarie.



Fa riferimento alle uscite per nuovi acquisti e ad entrate per dismissioni di immobilizzazioni.

Anche per tale flusso si fa riferimento al suo segno, nel senso che se positivo indica dismissioni di immobilizzazioni, e se negativo a maggiori acquisti di immobilizzazioni.



Fa riferimento alla differenza tra entrate per nuovi finanziamenti ed uscite per rimborso degli stessi o distribuzione di dividendi.

## Come interpretare i flussi?

In una azienda ben in salute, il flusso reddituale deve riuscire a coprire i flussi da investimenti e da finanziamenti. Solo in questo modo le disponibilità liquide finali risulteranno incrementate rispetto ad inizio periodo.

Tale constatazione va fatta sui flussi di cassa prospettici, cioè quelli previsti per i prossimi mesi - almeno sei - come indicato dal nuovo C.C.I.I.

Di seguito si espone un esempio pratico di corretta interpretazione dei flussi di cassa prospettici:

## Caso aziendale

Area	RENDICONTO SINTETICO	FINANZIARIO	FLUSSI DI CASSA PROSPETTICI		
			<i>Trimestre 1 Situazione normale</i>	<i>Trimestre 2 Insorgenza della crisi</i>	<i>Trimestre 3 Insolvenza</i>
Flussi di cassa					
	<i>Disponibilità liquide iniziali</i>		100,00	400,00	300,00
	Flusso prospettico della Gestione Reddituale (A)		700,00	500,00	- 50,00
	Flusso prospettico della Gestione da Investimenti (B)		-	-	-
	Flusso prospettico della Gestione di Finanziamenti (C)		- 400,00	- 600,00	- 650,00
	<b>Flusso di cassa prospettico del trimestre (D)</b>		<b>300,00</b>	<b>- 100,00</b>	<b>- 700,00</b>
	<i>Disponibilità liquide finali</i>		400,00	300,00	- 400,00

## TRIMESTRE I : SITUAZIONE NORMALE

La gestione reddituale riuscirà a produrre un flusso di cassa positivo (700) tale da riuscire a coprire interamente il flusso di cassa negativo della gestione dei finanziamenti (-400) e di conseguenza le disponibilità liquide finali si incrementeranno proprio di tale surplus (400).

## TRIMESTRE II : INSORGENZA DELLA CRISI

In questo trimestre, pur essendo il flusso di cassa reddituale positivo (500), esso non riuscirà a far fronte alle uscite per finanziamenti (-600). Di conseguenza, il flusso di cassa del trimestre risulterà negativo (-100) ma comunque le disponibilità liquide finali saranno positive anche se inferiori a quelle iniziali (300). È a partire da questo momento che gli organi di controllo societari e gli amministratori dovranno attivarsi per scelte gestionali correttive. Solo in questo modo si otterrà una vera e propria prevenzione della crisi mediante interventi diretti sulla gestione reddituale o su ulteriori dilazioni sulla gestione dei finanziamenti. Altri interventi potrebbero essere la dismissione di cespiti o conferimento di nuovi capitali.

## TRIMESTRE III : INSOLVENZA

La prospettiva per questo trimestre è estremamente negativa, in quanto la gestione reddituale assumerà probabilmente segno negativo (-50) e ciò aggraverà la liquidità aziendale dato che non ci saranno fondi sufficienti a far fronte ai flussi finanziari (-650). Il flusso di cassa del trimestre sarà negativo (-700) e le disponibilità liquide finali diverranno negative (-400) con peggioramento ad esempio degli scoperti bancari. Qui la situazione necessiterà di interventi consistenti e decisi. L'alternativa sarà attivare l'allerta.

## Risultati:

Servirà monitorare regolarmente l'andamento aziendale, per verificare gli scostamenti tra preventivato ed effettivo.

Flussi di cassa	Flusso di cassa della gestione reddituale programmata	 <i>Positivo</i>	 <i>Positivo</i>	 <i>Negativo</i>
	Adeguatezza dei flussi di cassa reddituali a far fronte alle obbligazioni pianificate	<i>Flusso di cassa ADEGUATO</i>	<i>Flusso di cassa INSUFFICIENTE</i>	<i>Flusso di cassa INSUFFICIENTE</i>
	Flusso totale di cassa prospettico	 <i>Positivo</i>	 <i>Negativo</i>	 <i>Negativo</i>

Il **Forecast** è uno strumento che consente il confronto della rispondenza dell'andamento effettivo (consuntivo) con i risultati attesi (budget).

Il Forecast riduce il *trade off* tra la programmazione e la realtà effettiva, utilizzando i dati a consuntivo per i mesi già conclusi e quelli dati dal budget per i mesi futuri, al fine di consentire al management opportune valutazioni sul raggiungimento – o meno - degli obiettivi di budget.

## Il Forecast, ingloba:

- i dati a consuntivo della frazione d'anno oggetto di verifica;
- i dati della frazione d'anno del corrispondente esercizio precedente oggetto di verifica;
- quanto previsto dal budget in riferimento alla frazione di anno oggetto di verifica;
- le proiezioni del risultato a fine esercizio che ci si prefigge di raggiungere;
- gli scostamenti in valore percentuale dei dati a consuntivo rispetto al budget e anno precedente.

A differenza del budget, che identifica la fase *ex ante* dell'attività di pianificazione, il **forecast è lo strumento che meglio consente il confronto della rispondenza dell'andamentale effettivo (c.d. consuntivo) con i risultati attesi (c.d. budget).**

Per questo motivo, l'elaborazione di un forecast rappresenta un'attività necessaria per ottenere importanti informazioni da fornire sia ai vertici aziendali che ai responsabili delle varie aree aziendali, al fine di motivare le scelte di gestione, favorendo eventuali azioni correttive, in un'ottica di organizzazione complessa.

Riassumendo...



Co. 2 dell'art. 2086 C.C.:

*«L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, **anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale**, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale»*

## DEFINIZIONI C.C.I.I.

### **Insolvenza:**

lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni.

## DEFINIZIONI C.C.I.I.

### **Crisi:**

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.

Al fine di monitorare e garantire il successo di un'azienda, anticipando anche eventuali segnali di deterioramento, sono stati sviluppati sul mercato diversi cruscotti e KPI ad hoc per la valutazione e monitoraggio della «salute aziendale»

- Uno degli strumenti più conosciuti di supporto nella gestione dell'impresa è rappresentato dalla **balance scorecard o scheda di valutazione bilanciata**
- La balance scorecard ha l'obiettivo di **monitorare ed effettuare un assesement dell'impresa basandosi su quattro macro ambiti:**
  - **la prospettiva finanziaria : analisi degli indicatori chiave economici finanziari, per identificare eventuali segnali anticipatori di insolvenza**
    - la prospettiva del consumatore : analisi del comportamento dei clienti dell'impresa, e delle tendenze di mercato
    - la prospettiva interna dell'impresa : analisi dei processi interni e dell'efficacia / efficienza delle linee produttive;
    - la prospettiva di innovazione : analisi dei trend evolutivi sul mercato e della capacità aziendale di restare al passo con i cambiamenti richiesti

# PROSPETTIVA FINANZIARIA: PRINCIPALI KPI FINANZIARI

Indicatori generali di salute dell'azienda

- **Indicatori complessivi per verificare lo stato di salute dell'azienda**

EBITDA

ROE

ROS

Margine di contribuzione

KPI Ricavi

- **Monitoraggio ricavi anno su anno e vs budget**

% Delta costi variabili materie prime

% Delta costi variabili manodopera

% Delta costi fissi

KPI Costi

- **Monitoraggio costi fissi e variabili per singolo anno con raffronto vs budget**

% Delta Costi anno su anno e vs budget

Delta costi variabili

Delta costi fissi

KPI Finanziari

- **Indicatori finanziari chiave per verificare la sostenibilità finanziaria dell'azienda**

Cash Flow

Durata media crediti

Durata media debiti

Indice di indebitamento

## OSSERVATORIO INDUSTRIA 2018 SRL – PRINCIPALI KPI UTILIZZATI

*Tabella 3 – Indici di bilancio Srl attive settore Industria<sup>6</sup>*

INDICATORI	2014	2015	2016	Var. 16-15
Indice di liquidità	0,971	1,003	1,062	0,058
Indice di indebitamento ★	2,836	2,753	2,627	-0,126
Indice di indeb. a breve ★	0,828	0,825	0,817	-0,008
Indice di indeb. a m. e l. t. ★	0,172	0,175	0,183	0,008
Indice di durata media dei crediti (gg.)	86	84	79	-5
Indice di durata media dei debiti (gg.)	89	88	83	-5
Indice di rotazione del cap. inv.	1,474	1,472	1,494	0,022
ROE ★	5,9%	8,3%	9,0%	0,7%
ROA	4,3%	5,0%	5,5%	0,5%
ROI	8,1%	9,2%	10,3%	1,1%
ROS ★	4,5%	5,2%	5,6%	0,4%

Fonte: Fondazione Nazionale Commercialisti 2018

## OSSERVATORIO INDUSTRIA 2018 SRL – VARIAZIONE % DEL VALORE AGGIUNTO PER MACRO SETTORE INDUSTRIALE

Grafico 1 – Variazione percentuale del valore aggiunto per macrosettori



Fonte: Ns. elaborazioni su dati Istat

## EBITDA (Margine Operativo Lordo)

- Indicatore di redditività dell'azienda che **evidenzia il reddito prodotto basandosi unicamente sulla gestione operativa, non considerando interessi sul debito, imposte, e eventuali deprezzamenti / ammortamenti su beni tangibili e intangibili**

Conto Economico a Valore Aggiunto	€
Valore della produzione	100
- Costi esterni	40
= Valore Aggiunto	60
- Costo del personale	30
<b>= Margine Operativo Lordo MOL (EBITDA)</b>	<b>30</b>
Ammortamenti e accantonamenti	10
+/-Proventi /Oneri gestione accessoria	7
- Oneri gestione accessoria	5
= Risultato ante oneri finanziari (EBIT)	22
+ Proventi finanziari	8
- Oneri finanziari	10
= Risultato Ordinario	20
+ Proventi straordinari	3
- Oneri straordinari	5
= Risultato Ante-imposte (EBT)	18
- Imposte dell'esercizio	8
= Risultato netto	10

## ROE (Return on Equity)

- **Return on common equity (ROE)** è un indice di redditività del capitale proprio dell'azienda. Rappresenta il rapporto tra il reddito netto (RN) prodotto in un anno e il capitale netto / proprio dell'azienda
- Il ROE è comunemente utilizzato come **KPI anticipatore di potenziali insolvenze / difficoltà dell'azienda** → un ROE limitato implica la scarsa remunerazione del capitale versato dai soci all'interno dell'azienda

## ROS (Return on Sales)

- Il ROS è calcolato rapportando il **risultato operativo** e i **ricavi netti** conseguiti in un determinato periodo di tempo.
- L'indice ROS valuta **l'efficienza della società nel generare profitti rispetto al valore della produzione in un determinato anno**
- Ovviamente il **ROS varia in maniera decisiva a seconda dei settori industriali di riferimento**. In caso di settori ad elevata marginalità, il ROS sarà molto elevato vs settori con marginalità più ridotto / costi elevati

## Margine di contribuzione

- **Il margine da contribuzione complessivo rappresenta uno dei principali indicatori da tenere sotto controllo**, in particolare rapportandone il risultato anno su anno e vs budget
- **Il margine di contribuzione è determinato come differenza tra ricavi netti e costi variabili e permette di valutare la capacità di un'azienda di sostenere i costi fissi operativi** tramite i margini lordi generati annualmente
- Le principali variabili che determinano il margine di contribuzione sono rappresentate da:

Prezzi di vendita

Volumi di produzione

Mix di vendita

- L'analisi degli scostamenti annuali e **la ricerca delle principali cause consente al management aziendale di agire tempestivamente in caso di segnali anticipatori di insolvenza**

## Margine di contribuzione: esempio bilancio riclassificato

Conto Economico riclassificato	2018	BDGT 2018	DELTA % VS BDGT	2017	DELTA % VS 2017
Vendita merci	100	140	40%	90	11%
Altri ricavi	10	30	200%	10	0%
= Valore della produzione	110	170	55%	100	10%
- Materie prime	30	30	0%	30	0%
-Imballaggi	10	10	0%	10	0%
-Altro	5	10	100%	3	67%
<b>= Valore della produzione netto</b>	<b>65</b>	<b>120</b>	<b>85%</b>	<b>57</b>	<b>14%</b>
- Lavorazioni esterne	5	5	0%	5	0%
-Energia elettrica / gas	5	5	0%	5	0%
- Oneri bancari	5	5	0%	5	0%
- Spese auto	15	15	0%	15	0%
- Trasferte	10	20	100%	20	-50%
- Promozioni	3	3	0%	3	0%
- Consulenza	5	5	0%	5	0%
-Spese Contabili	2	2	0%	2	0%
<b>Totale Costi per Servizi variabili</b>	<b>50</b>	<b>60</b>	<b>20%</b>	<b>60</b>	<b>-17%</b>
<b>-Costi personale variabili</b>	<b>10</b>	<b>50</b>	<b>400%</b>	<b>15</b>	<b>-33%</b>
<b>Margine di Contribuzione</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>	<b>-18</b>	<b>-128%</b>

## Margine di contribuzione: potenziali razionali a supporto delle variazioni del margine di contribuzione del 2018 vs budget e vs 2017

### Prezzi di vendita

- **Prezzi di vendita effettivi riscontrati nell'anno**
- Ipotizzando **parità di volumi**, al fine di identificare la variazione del margine di contribuzione collegata ai prezzi di vendita / costi variabili sarà necessario:

$F(X) \rightarrow (\text{Marg. Contribuzione effettivo } 2018 - \text{Marg. Contribuzione budget } 2018 / 2017) * \text{volumi di vendita effettivo}$

### Volumi di produzione

- **Volumi di vendita effettivi riscontrati nell'anno**
- Ipotizzando **parità di margine di contribuzione unitario**, al fine di identificare la variazione dei volumi sarà necessario:

$F(X) \rightarrow (\text{Volumi di vendita effettivo } 2018 - \text{volumi di vendita budget } 2018 / 2017) * \text{Margine di contribuzione unitario budget } 2018 / 2017$

### Mix di vendita

- **Analisi mix prodotti dell'azienda**
- Necessario analizzare se presenti **scostamenti di volume e di margine di contribuzione tra budget/ 2017 e 2018 relativamente ai singoli prodotti / singole linee di produzione**

## % Delta Ricavi anno su anno e vs budget, delta prezzo e delta volumi

- **Lo scostamento % dei volumi di vendita complessivi rappresenta un indicatore chiave per comprendere a pieno le variazioni degli indicatori visionati precedentemente**
- **Al fine di effettuare un'analisi completa è necessario identificare gli scostamenti a livello di volumi per singolo prodotto e a livello di prezzo per prodotto**
- **Risulta dunque di fondamentale importanza, la redazione di un budget con un adeguato livello di sofisticazione, allo scopo di poter confrontare i risultati a consuntivo/ forecast per singola linea produttiva**
- **Gli indicatori di scostamento dei ricavi dovranno necessariamente tenere conto di eventuali fattori esogeni non dovuti alla salute dell'azienda stessa:**
  - Aumento prezzo delle materie prime con impatti sul prezzo dei prodotti offerti
  - Trend di mercato sfavorevole
  - Stagionalità delle vendite
  - ...

## % Delta Costi variabili materie prime

- Per monitorare l'efficienza di un'impresa è necessario analizzare nel dettaglio i trend di scostamento dei costi fissi e variabili
- In particolare, **i costi variabili sono legati ai volumi di produzione / vendita e le relative cause di scostamento possono essere riassunte in tre categorie:**

Aumento volumi di  
vendita

Variazioni di prezzo del  
fattore produttivo

Efficienza di utilizzo del  
fattore produttivo

- Utilizzando la **formula dei costi standard** possiamo integrare le tre variabili identificate all'interno della seguente formula per il calcolo dei costi relativi alle materie prime

$F(X) \rightarrow$  Costo Totale Budget:  $\text{Volume programmato di produzione} * \text{Standard unitario della risorsa di produzione} * \text{Prezzo unitario della risorsa}$

- La stessa formula può essere utilizzata **per valutare l'efficienza del processo di produzione aziendale**

$F(X) \rightarrow$  Costo singola unità:  $\text{Standard unitario della risorsa di produzione} * \text{Prezzo unitario della risorsa}$

## % Delta Costi variabili manodopera

- Utilizzando la **formula condivisa dei costi standard possiamo calcolare i costi relativi alla manodopera diretta:**

$F(X) \rightarrow$  *Costo Manodopera diretta: Volume programmato di produzione \* tempo unitario standard manodopera diretta \* costo orario standard*

- Il costo effettivo dalla manodopera diretta può essere determinato come:

$F(X) \rightarrow$  *Ore effettive totali di manodopera \* costo effettivo orario*

- Come per i costi relativi alle materie prime, le principali cause di scostamento dei costi possono essere riassunte in tre categorie:

Aumento volumi di  
vendita

Variazioni di prezzo del  
fattore produttivo

Efficienza della  
manodopera

## % Delta Costi fissi

- All'interno della categoria dei costi fissi includiamo a titolo di esempio:
  - Real Estate
  - Macchinari produttivi
  - Personale
  - Costi di contabilità
  - Costi IT
  - Manutenzioni
  - ...
- **Lo scostamento dei costi fissi vs budget è essenzialmente legato ad una spesa più o meno elevata sostenuta nel corso dell'esercizio**
- In particolare, l'aumento dei costi fissi può essere ricondotto a specifici investimenti sostenuti / costi per eventuali efficientamenti o revisioni di processo
- In specifici casi è possibile valutare **la % di assorbimento dei costi fissi per singola unità prodotta, ad esempio valutando gli scostamenti dei costi fissi allocabili per linea produttiva**

## Cash Flow

- **Rappresenta i flussi di cassa annuali della singola azienda. Il Cash Flow identifica la capacità dell'impresa di autofinanziarsi e sostenere autonomamente l'operatività aziendale**

### Conto Economico a Valore Aggiunto

Margine Operativo Lordo (MOL) / EBITDA

- Ammortamenti ed Accantonamenti

*Reddito Operativo / EBIT*

- Imposte sul Reddito Operativo

+ *Ammortamenti ed Accantonamenti*

± Variazioni non finanziarie (Fondo TFR, Fondo rischi...)

### Cash Flow o Flusso primario (dopo le imposte)

- Aumento Capitale Circolante Netto

+ Riduzione Capitale Circolante Netto

### Free Cash Flow from Operations

+ Disinvestimenti Operativi

- Investimenti Operativi

### Free Cash Flow to the Firm

± Debito Netto (Nuovo debito - Debito rimborsato)

- Interessi

### Free Cash Flow to Equity

## Durata Media Crediti Commerciali

- **Dilazione media di pagamento dei crediti commerciali da parte dei fornitori dell'azienda**
- Fornisce un'indicazione delle necessità aziendali in materia di finanziamenti esterni per garantire l'operatività aziendale

$F(X) \rightarrow \text{Giorni Medi di incasso crediti commerciali} = 365 / (\text{Totale ricavi annuali} / \text{Crediti Commerciali a fine periodo})$

## Durata Media Debiti Commerciali

- **Dilazione media di pagamento dei crediti commerciali da parte dei fornitori dell'azienda**
- Fornisce un'indicazione delle necessità aziendali in materia di finanziamenti esterni per garantire l'operatività aziendale

$F(X) \rightarrow \text{Giorni Medi di pagamento crediti} = (\text{debiti verso fornitori} / \text{totale acquisti}) * 365$

Il corretto bilanciamento tra durate medie di pagamento e incasso rappresenta un KPI fondamentale per monitorare la sostenibilità aziendale. Squilibri negativi dei due indicatori sono spesso risolvibili tramite finanziamenti bancari / strumenti di factoring

## Indice di indebitamento aziendale

- Misura il tasso di indebitamento aziendale, rapportando il totale risorse al capitale proprio aziendale
- **pari a 1** significa che l'azienda non ha debiti poichè tutte le risorse sono fornite dal capitale proprio. L'azienda riesce quindi a finanziare le operazioni aziendali senza ricorrere a fonti esterne.
- **un valore compreso tra 1 e 2** significa che il capitale proprio è maggiore del numeratore ovvero del totale delle risorse e questa è una situazione di cui non preoccuparsi poichè c'è un buon equilibrio tra risorse totali e indebitamento.
- **maggiore di 2** i debiti sono maggiori delle risorse e questo significa che la struttura patrimoniale non è adeguata e l'azienda sottocapitalizzata e per questo bisogna intervenire con dei fondi.

*Grazie per l'attenzione!*

*Camilla Zanichelli, dottore commercialista e revisore legale*



Competenze digitali per l'agroalimentare

# *Il nuovo Codice della Crisi d'Impresa: Istituzione OCRI (Organismo di Composizione della Crisi di Impresa)*

**Competenze digitali per l'agroalimentare**

*Camilla Zanichelli, dottore commercialista e revisore legale*

## Sommario

- **D.Lgs. 14/2019**: inquadramento e strumenti ante-riforma
- Definizioni del CCII e **indici**
- **Segnalazioni e misure premiali**
- **OCRI**

## Inquadramento.

In conseguenza alla recessione economica scaturita dal 2007, il Legislatore aveva emanato numerose norme in risposta alle necessità esposte in via prevalente dal mercato maggiormente coinvolto dalla crisi, ovvero quello bancario. **Essendo il contesto italiano da sempre caratterizzato da un forte ricorso al credito, le difficoltà estesesì nel mercato finanziario interno all'Unione Europea avevano di conseguenza inevitabilmente destabilizzato molteplici imprese.**

Il contesto così creatosi non poteva esimersi dall'andare a **modificare radicalmente gli assetti organizzativi interni agli Istituti di Credito** e, conseguentemente, forzarne alcuni aspetti, quali la pedante valutazione degli elementi di rischio propri dei soggetti ai quali venivano concesse linee di credito, ovvero le imprese.

In base ai dati Cerved (Report PMI 2018), considerando le Imprese i cui bilanci sono disponibili, **soddisfano i requisiti per essere PMI 148.531 Società.**

Di queste, 123.495 sono piccole Imprese, mentre 25.036 hanno medie dimensioni.

Nel **2017**, le PMI hanno continuato a beneficiare della politica monetaria espansiva promossa dalla BCE, in termini di minori costi per il servizio del debito.

**Il rapporto tra oneri e debiti finanziari è sceso** e questo ha permesso un aumento della redditività netta.

Si intende rimarginata l'emorragia che, al culmine della recessione, aveva decimato le PMI italiane.

L'andamento è rinforzato dalla **nascita di nuove società di capitali** (dopo l'introduzione delle srl semplificate).

Grazie a un forte aumento del capitale netto, si è ulteriormente **ridotta l'incidenza dei debiti finanziari in rapporto al capitale proprio**.

Nel **2018**, si è da subito ridotto fortemente il tasso di natalità di società di capitali, principalmente per **l'inversione di tendenza di mettere in liquidazione volontaria imprese *in bonis***.

Questo è un forte segnale di rallentamento, legato ai margini inadeguati per la continuità aziendale, attesi dagli imprenditori.

Nello stesso periodo vi è stato un drastico calo dei Fallimenti e molte delle tendenze relative alle abitudini di pagamento sembrano suggerire che la **fase di miglioramento sia giunta a compimento**.

La situazione che è andata delineandosi negli scorsi esercizi è divenuta concreto **presupposto della riforma sulla crisi d'impresa e sull'insolvenza**, in quanto la crescente rigidità adottata dagli Istituti di Credito nelle attività di **controllo dei plurali profili di rischio aziendali**, ha reso necessaria per le imprese l'istituzione di una **moderna e precisa attività di rendicontazione** della situazione contabile e finanziaria in tempo reale, così come a livello prospettico.

## Strumenti ante-riforma

Il paragrafo n. 8 del principio di revisione ISA Italia 570 ed il documento Banca d'Italia/Consob/Isvap n. 2 del 6 febbraio 2009 riepilogano una serie di eventi o circostanze che possono far sorgere **dubbi significativi** riguardo al presupposto della **continuità aziendale**.

## Strumenti ante-riforma

In particolare, gli indicatori finanziari erano:

- Situazioni di deficit patrimoniale, con **capitale circolante netto  $<0$** ;
- Prestiti prossimi a scadenza **senza prospettive di rinnovo o di rimborso**;
- Indicazione di **cessazione del sostegno finanziario**;
- **Cash flow negativi**.

## Strumenti ante-riforma

### Gli indicatori gestionali erano:

- **Perdita di Amm.ri o di dirigenti chiave** non sostituiti;
- **Perdita di mercati fondamentali**, contratti o concessioni importanti;
- **Difficoltà dell'organico o difficoltà nell'approvvigionamento** da fornitori importanti.

## Strumenti ante-riforma

### Altri indicatori erano:

- **Capitale ridotto al di sotto dei limiti legali;**
- **Contenziosi fiscali o legali che, in caso di soccombenza, comporterebbero risarcimenti non sostenibili;**
- **Modifiche legislative o politiche governative con effetti sfavorevoli per l'Impresa.**

## DEFINIZIONI C.C.I.I.

### **Insolvenza:**

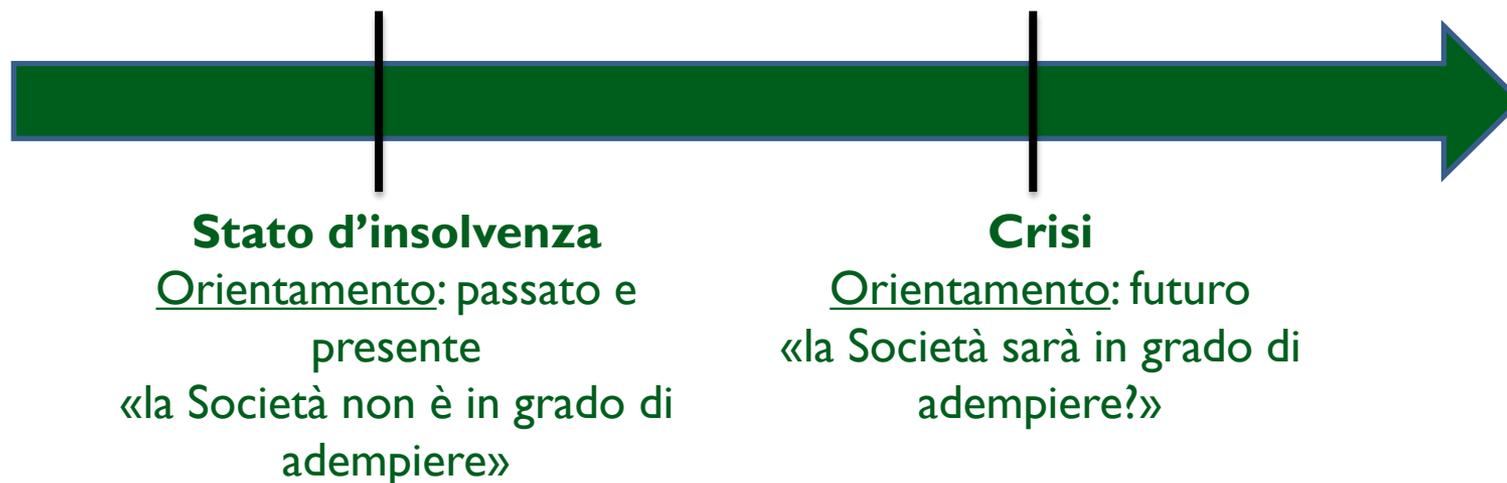
lo stato del debitore che si manifesta con inadempimenti od altri fatti esteriori, i quali dimostrino che il debitore non è più in grado di soddisfare regolarmente le proprie obbligazioni.

## DEFINIZIONI C.C.I.I.

### **Crisi:**

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.

## DEFINIZIONI C.C.I.I.



L'art. 375 del D.Lgs. 14/2019 ha stabilito l'introduzione del co. 2 dell'art. 2086 C.C., così formulato:

*«L'imprenditore, che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, **anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale**, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale»*

L'art. 3 del D.Lgs. 14/2019 è così formulato:

*«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'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.»*

L'art. 13, co. I, del D.Lgs. 14/2019 detta l'approccio da mantenere:

- **squilibri di carattere reddituale, patrimoniale o finanziario**, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore, rilevabili attraverso appositi indici che diano evidenza della **sostenibilità dei debiti per almeno i sei mesi successivi** e delle **prospettive di continuità aziendale per l'esercizio in corso**;
- 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 di terzi (nessun indice legato al conto economico)**;
- costituiscono altresì indicatori di crisi **ritardi nei pagamenti reiterati e significativi**, anche sulla base di quanto previsto nell'art. 24.

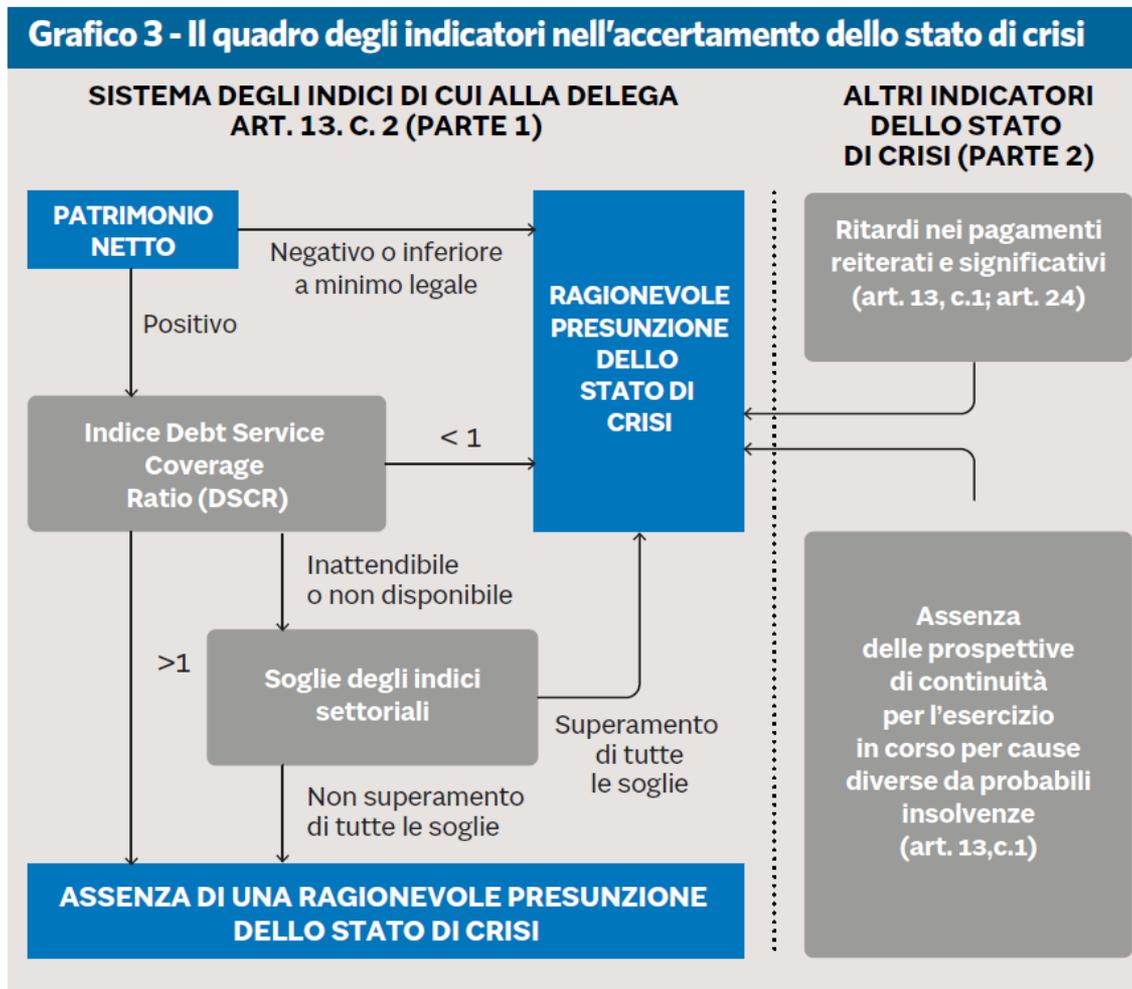
L'art. 13, co.1, del D.Lgs. 14/2019 continua:

- Il CNDCEC elabora con cadenza almeno triennale, **in riferimento ad ogni tipologia di attività economica secondo le classificazioni I.S.T.A.T.**, gli indici di cui al co. 1 che, valutati unitariamente, fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa.
- Il CNDCEC elabora **indici specifici** con riferimento alle: **start-up innovative**, PMI innovative, società in liquidazione e imprese costituite da meno di due anni.

## GLI INDICI ELABORATI DAL CNDCEC

Il modello prescelto è da considerarsi un **modello multivariato**, costruito attraverso una logica “combinata” ancorché la valutazione degli indici selezionati non sia tradotta in uno *scoring* multivariato di ponderazione degli indici, ma nella contemporanea evidenza di una combinazione di eventi di superamento di soglie di tenuta, la cui emersione congiunta fosse storicamente associata ad elevata probabilità di condurre ad insolvenza.

**Grafico 3 - Il quadro degli indicatori nell'accertamento dello stato di crisi**



Sono indici che fanno ragionevolmente presumere la sussistenza di uno stato di crisi dell'impresa, i seguenti:

- i. **patrimonio netto negativo;**
- ii. **DSCR a sei mesi inferiore a 1;**
- iii. qualora non sia disponibile il DSCR, superamento congiunto delle soglie più avanti descritte per i seguenti **cinque indici:**

- a) **indice di sostenibilità degli oneri finanziari** in termini di rapporto tra gli oneri finanziari ed il fatturato;
- b) **indice di adeguatezza patrimoniale**, in termini di rapporto tra patrimonio netto e debiti totali;
- c) **indice di ritorno liquido dell'attivo**, in termini di rapporto da *cash flow* e attivo;

**d) indice di liquidità**, in termini di rapporto tra attività a breve termine e passivo a breve termine;

**e) indice di indebitamento previdenziale e tributario**, in termini di rapporto tra l'indebitamento previdenziale e tributario e l'attivo.

- **Patrimonio netto**

Il patrimonio netto diviene negativo o scende sotto il limite legale per effetto di perdite di esercizio, anche cumulate e rappresenta causa di scioglimento della società di capitali (art. 2484, co. 4 cod. civ.). Indipendentemente dalla situazione finanziaria, detta circostanza costituisce quindi un **pregiudizio alla continuità aziendale**, fintantoché le perdite non siano state ripianate e il capitale sociale riportato almeno al limite legale.

Il fatto che il patrimonio netto sia divenuto negativo può essere superato da una ricapitalizzazione.

- **Patrimonio netto**

E' rilevabile direttamente dal dato del “patrimonio netto” (totale voce A, sezione “passivo” dello stato patrimoniale, art. 2424 cod. civ.), cui sottrarre i “crediti verso soci per versamenti ancora dovuti” (voce A, stato patrimoniale attivo), eventuali dividendi deliberati non ancora contabilizzati.

- **DSCR (debt service coverage ratio)**

L'utilizzo del DSCR come indice è ammesso a condizione che gli Organi di controllo non ritengano inaffidabili i dati assunti per il calcolo.

Esistono due approcci per il calcolo:

- 1) Budget di tesoreria;
- 2) Rapporto tra i flussi.

- **DSCR (debt service coverage ratio)**

- I) Budget di tesoreria:

- **al denominatore** si sommano le uscite previste contrattualmente per rimborso di debiti finanziari (verso banche o altri finanziatori).

- **al numeratore** si sommano tutte le risorse disponibili per il suddetto servizio al debito, dati dal totale delle entrate di liquidità previste nei prossimi sei mesi, incluse le giacenze iniziali di cassa, dal quale sottrarre tutte le uscite di liquidità previste riferite allo stesso periodo, ad eccezione dei rimborsi dei debiti posti al denominatore

- **DSCR (debt service coverage ratio)**

## 2) Rapporto tra i flussi:

- **Al numeratore**, costituito dai flussi al servizio del debito, vanno inseriti:

a) i flussi operativi al servizio del debito.

b) le disponibilità liquide iniziali;

c) le linee di credito disponibili che possono essere usate nell'orizzonte temporale di riferimento.

- **Il denominatore** corrisponde al debito non operativo che deve essere rimborsato nei sei mesi successivi. Esso è costituito da:

d) pagamenti previsti, per capitale ed interessi, del debito finanziario;

e) debito fiscale o contributivo, comprensivo di sanzioni ed interessi;

f) debito nei confronti dei fornitori e degli altri creditori il cui ritardo di pagamento supera i limiti della fisiologia.

- **Indice di sostenibilità degli oneri finanziari**

È costituito dal rapporto tra oneri finanziari e fatturato ed include:

- al numeratore, gli interessi e altri oneri finanziari di cui alla voce C.17 art. 2425 c.c.;
- - al denominatore, i ricavi netti, ovvero la voce A.1) Ricavi delle vendite e prestazioni dell'art. 2425 c.c.

## • Indice di sostenibilità degli oneri finanziari

### Valore di allerta

Il CNDCEC ha individuato i seguenti parametri, a seconda del codice attività ATECO, con riferimento all'indice di sostenibilità degli oneri finanziari. Il valore, affinché, non vi sia un segnale di crisi, **non deve essere superiore** a quanto indicato nella Tavola 4 che segue.

Settore	Oneri finanziari/Ricavi%
(A) agricoltura silvicoltura e pesca	2.8
(B) estrazione (C) manifattura (D) prod. energia/gas	3.0
(E) forn. acqua reti fognarie rifiuti (D) trasm. energia/gas	2.6
(F41) costruzione di edifici	3.8
(F42) ingegneria civile (F43) costr. specializzate	2.8
(G45) comm. ingrosso e dett. autoveicoli (G46) comm. ingrosso (D) distrib. energia/gas	2.1
(G47) comm. dettaglio (I56) bar e ristoranti	1.5
(H) trasporto e magazzinaggio (I55) hotel	1.5
(JMN) servizi alle imprese	1.8
(PQRS) servizi alle persone	2.7

Fonte: Indici di allerta della crisi d'impresa – Eutekne.info

## • Indice di adeguatezza patrimoniale

È costituito dal rapporto tra il patrimonio netto ed i debiti totali ed include:

- al numeratore, il patrimonio netto costituito dalla voce A stato patrimoniale passivo dell'art. 2424 c.c., detratti i crediti verso soci per versamenti ancora dovuti (voce A stato patrimoniale attivo) e i dividendi deliberati;
- al denominatore, i debiti totali costituiti da tutti i debiti (voce D passivo dell'art. 2424 c.c.), indipendentemente dalla loro natura e dai ratei e risconti passivi (voce E passivo dell'art. 2424 c.c.).

## • Indice di adeguatezza patrimoniale

### Valore di allerta

Il CNDCEC ha individuato i seguenti parametri, a seconda del codice attività ATECO, con riferimento all'indice di adeguatezza patrimoniale. Il valore, affinché, non vi sia un segnale di crisi, **non deve essere inferiore** a quanto indicato nella Tavola 5 che segue.

Settore	Patrimonio netto/debiti totali %
(A) agricoltura silvicoltura e pesca	9.4
(B) estrazione (C) manifattura (D) prod. energia/gas	7.6
(E) forn. acqua reti fognarie rifiuti (D) trasm. energia/gas	6.7
(F41) costruzione di edifici	4.9
(F42) ingegneria civile (F43) costr. specializzate	5.3
(G45) comm. ingrosso e dett. autoveicoli (G46) comm. ingrosso (D) distrib. energia/gas	6.3
(G47) comm. dettaglio (I56) bar e ristoranti	4.2
(H) trasporto e magazzinaggio (I55) hotel	4.1
(JMN) servizi alle imprese	5.2
(PQRS) servizi alle persone	2.3

Fonte: Indici di allerta della crisi d'impresa – Eutekne.info

- Indice di ritorno liquido dell'attivo

È costituito dal rapporto tra il *cash flow* e il totale attivo ed include:

- al numeratore, il *cash flow* ottenuto come somma del risultato dell'esercizio e dei costi non monetari (ad.es, ammortamenti, svalutazioni crediti, accantonamenti per rischi), dal quale dedurre i ricavi non monetari (ad.es, rivalutazioni partecipazioni, imposte anticipate);
- al denominatore il totale dell'attivo dello stato patrimoniale art. 2424 c.c.

# • Indice di ritorno liquido dell'attivo

## Valore di allerta

Il CNDCEC ha individuato i seguenti parametri, a seconda del codice attività ATECO, con riferimento all'indice di ritorno di liquidità dell'attivo. Il valore, affinché, non vi sia un segnale di crisi, **non deve essere inferiore** a quanto indicato nella Tavola 7 che segue.

Settore	Cash flow /attivo %
(A) agricoltura silvicoltura e pesca	0.3
(B) estrazione (C) manifattura (D) prod. energia/gas	0.5
(E) forn. acqua reti fognarie rifiuti (D) trasm. energia/gas	1.9
(F41) costruzione di edifici	0.4
(F42) ingegneria civile (F43) costr. specializzate	1.4
(G45) comm. ingrosso e dett. autoveicoli (G46) comm. ingrosso (D) distrib. energia/gas	0.6
(G47) comm. dettaglio (I56) bar e ristoranti	1.0
(H) trasporto e magazzinaggio (I55) hotel	1.4
(JMN) servizi alle imprese	1.7
(PQRS) servizi alle persone	0.5

Fonte: Indici di allerta della crisi d'impresa – Eutekne.info

## • Indice di liquidità

È costituito dal rapporto tra il totale delle attività ed il totale delle passività a breve termine ed include:

- al numeratore, l'attivo a breve termine quale risultante dalla somma delle voci dell'attivo circolante (voce C attivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro l'esercizio successivo e i ratei e risconti attivi (voce D attivo dell'art. 2424 c.c.);
- al denominatore, il passivo a breve termine costituito da tutti i debiti (voce D passivo) esigibili entro l'esercizio successivo e dai ratei e risconti passivi (voce E).

## • Indice di liquidità

### Valore di allerta

Il CNDCEC ha individuato i seguenti parametri, a seconda del codice attività ATECO, con riferimento all'indice di ritorno di liquidità dell'attivo. Il valore, affinché, non vi sia un segnale di crisi, **non deve essere inferiore** a quanto indicato nella Tavola 8 che segue.

Settore	Liquidità a breve termine (attività a breve/passività a breve) %
(A) agricoltura silvicoltura e pesca	92.1
(B) estrazione (C) manifattura (D) prod. energia/gas	93.7
(E) forn. acqua reti fognarie rifiuti (D) trasm. energia/gas	84.2
(F41) costruzione di edifici	108.0
(F42) ingegneria civile (F43) costr. specializzate	101.1
(G45) comm. ingrosso e dett. autoveicoli (G46) comm. ingrosso (D) distrib. energia/gas	101.4
(G47) comm. dettaglio (I56) bar e ristoranti	89.8
(H) trasporto e magazzinaggio (I55) hotel	86.0
(JMN) servizi alle imprese	95.4
(PQRS) servizi alle persone	69.8

Fonte: Indici di allerta della crisi d'impresa – Eutekne.info

## • Indice di indebitamento previdenziale o Tributario

È costituito dal rapporto tra il totale dell'indebitamento previdenziale e tributario ed il totale dell'attivo. Esso include:

- al numeratore, l'Indebitamento tributario rappresentato dai debiti tributari (voce D.12 passivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo, l'Indebitamento previdenziale costituito dai debiti verso istituti di previdenza e assistenza sociale (voce D.13 passivo dell'art. 2424 c.c.) esigibili entro e oltre l'esercizio successivo;
- al denominatore, l'attivo netto corrispondente al totale dell'attivo dello stato patrimoniale art. 2424 c.c.

# • Indice di indebitamento previdenziale o Tributario

## Valore di allerta

Il CNDCEC ha individuato i seguenti parametri, a seconda del codice attività ATECO, con riferimento all'indice di ritorno di liquidità dell'attivo. Il valore, affinché, non vi sia un segnale di crisi, **non deve essere superiore** a quanto indicato nella Tavola 9 che segue.

Settore	(Indebitamento previdenziale + tributario)/ attivo %
(A) agricoltura silvicoltura e pesca	5.6
(B) estrazione (C) manifattura (D) prod. energia/gas	4.9
(E) forn. acqua reti fognarie rifiuti (D) trasm. energia/gas	6.5
(F41) costruzione di edifici	3.8
(F42) ingegneria civile (F43) costr. specializzate	5.3
(G45) comm. ingrosso e dett. autoveicoli (G46) comm. ingrosso (D) distrib. energia/gas	2.9
(G47) comm. dettaglio (I56) bar e ristoranti	7.8
(H) trasporto e magazzinaggio (I55) hotel	10.2
(JMN) servizi alle imprese	11.9
(PQRS) servizi alle persone	14.6

Fonte: Indici di allerta della crisi d'impresa – Eutekne.info

## Eccezioni:

- **per le imprese costituite da meno di due anni:** l'unico indice che rileva è il solo patrimonio netto negativo.
- **Per le imprese in liquidazione** (a condizione che abbiano cessato l'attività): l'indice rilevante della crisi è rappresentato dal rapporto tra il valore di realizzo dell'attivo liquidabile e il debito complessivo della società.

## Eccezioni:

- **Per le start up innovative:** rileva principalmente la capacità di ottenere risorse finanziarie da soci, obbligazionisti, banche, intermediari finanziari che unitamente alle sovvenzioni ed ai contributi pubblici consentano di proseguire nello studio e nello sviluppo dell'iniziativa imprenditoriale.

## Eccezioni:

- **Per le cooperative e i consorzi:** in presenza di prestito sociale, l'indice di adeguatezza patrimoniale potrà essere modificato. Per le cooperative agricole di conferimento, per le cooperative edilizie di abitazione, per i consorzi e le società consortili, inclusi i consorzi cooperativi, l'indice di adeguatezza patrimoniale potrà essere modificato.

# Gli indicatori della Crisi

Possibili cause della crisi:

- Interne;
- Esterne;

Cause interne (esempi):

- gestione delle risorse aziendali inefficiente ed inefficace;
- costi di struttura troppo elevati;
- politiche commerciali inefficaci;
- gestione del personale non efficiente;
- politiche di acquisizioni inadeguate;
- errata politica degli investimenti.

# Gli indicatori della Crisi

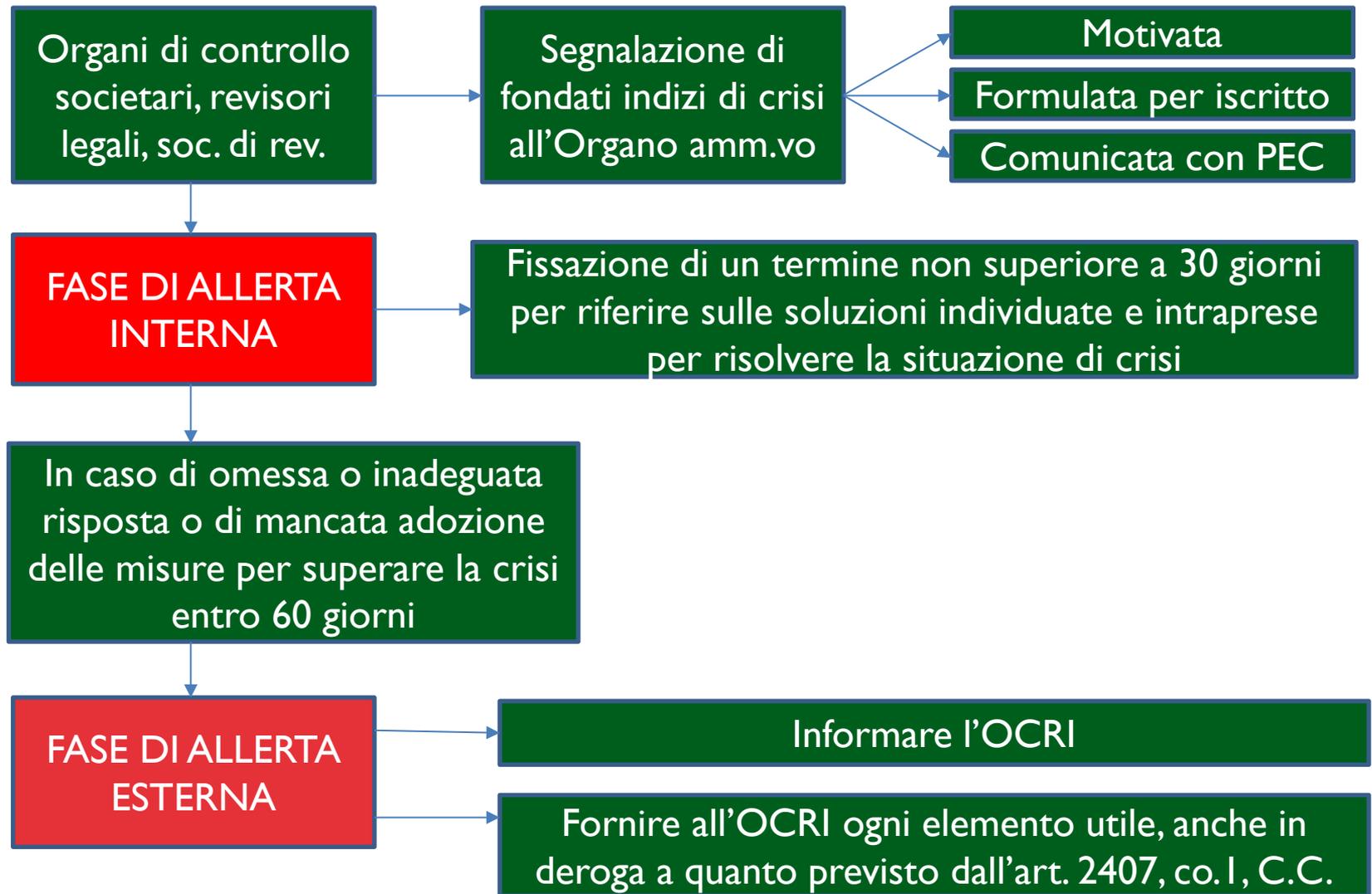
Possibili cause della crisi:

- Interne;
- Esterne;

Cause esterne(esempi):

- oscillazione della domanda;
- inasprirsi delle dinamiche concorrenziali;
- andamento sfavorevole nei prezzi di beni e servizi;
- obsolescenza dei prodotti offerti;

**Il management aziendale deve dotarsi di strumenti per andare ad analizzare e poter monitorare le cause che possono portare a una situazione di crisi.**



- **Art. 12 del D.Lgs. 14/2019**

Costituiscono strumenti di allerta gli **oneri di segnalazione posti a carico dei soggetti qualificati (artt. 14 e 15)**, finalizzati, unitamente agli obblighi organizzativi posti a carico dell'imprenditore nel codice civile, alla **tempestiva rilevazione degli indizi di crisi dell'impresa** ed alla sollecita adozione delle misure più idonee alla sua composizione.

Il debitore all'esito dell'allerta, o anche prima della sua attivazione, può accedere al procedimento di composizione assistita della crisi, che si svolge in modo riservato e confidenziale dinanzi all'organismo di composizione della crisi d'impresa.

- **Art. 12 del D.Lgs. 14/2019**

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 fra il pubblico in misura rilevante.

Gli strumenti di allerta si applicano **anche alle imprese agricole e minori**, compatibilmente con la loro struttura organizzativa, ferma restando la **competenza dell'organismo di composizione della crisi da sovraindebitamento(OCC)** per la gestione della eventuale fase successiva alla segnalazione dei soggetti qualificati ovvero alla istanza del debitore.

- **Artt. 12 , co. 1, lett. g), del D.Lgs. 14/2019**

## **GRANDI IMPRESE SENZA ALLERTA**

Gli strumenti di allerta non sono applicabili alle imprese che, alla **data di chiusura del bilancio**, superano **almeno 2 dei seguenti** parametri dimensionali:

- Euro 20.000.000 di attivo patrimoniale;
- Euro 40.000.000 di ricavi delle vendite e delle prestazioni;
- 250 dipendenti occupati in media durante l'esercizio.

Combinato disposto agganciato al bilancio d'esercizio, a differenza dell'allerta che segue **periodicità anche infrannuali**.

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

## **OBBLIGHI DI SINDACI E REVISORI**

Gli organi di controllo societari, il revisore contabile e la società di revisione, ciascuno nell'ambito delle proprie funzioni, hanno l'obbligo di:

- **verificare che l'organo amministrativo valuti costantemente**, assumendo idonee iniziative, **se l'assetto organizzativo dell'impresa è adeguato**, se sussiste **l'equilibrio economico finanziario** e quale è il prevedibile andamento della gestione;
- segnalare immediatamente allo stesso organo amministrativo **l'esistenza di fondati indizi della crisi**.

- **Art. 14, co. 2, del D.Lgs. 14/2019**

La segnalazione deve essere **motivata**, fatta per iscritto, a mezzo **posta elettronica certificata** o comunque con mezzi che assicurino la **prova dell'avvenuta ricezione**, e deve contenere la fissazione di un **congruo termine, non superiore a 30 giorni**, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle **soluzioni individuate** e alle iniziative intraprese. In caso di **omessa o inadeguata risposta**, ovvero di **mancata adozione nei successivi 60 giorni** delle misure ritenute necessarie per superare lo stato di crisi, i sindaci e revisori informano senza indugio l'OCRI, fornendo ogni elemento utile per le relative determinazioni, anche in deroga al disposto dell'art. 2407, co. 1, c.c., quanto all'obbligo di segretezza.

- **Art. 14 del D.Lgs. 14/2019**

La **tempestiva segnalazione** all'organismo di composizione della crisi da parte di sindaci e revisore costituisce **causa di esonero dalla responsabilità solidale** per le conseguenze pregiudizievoli delle **omissioni o azioni successivamente poste in essere dall'organo amministrativo**, che non siano conseguenza diretta di decisioni assunte prima della segnalazione.

Al fine di contribuire alla tempestività delle suddette segnalazioni, gli **istituti di credito** e gli **altri intermediari finanziari**, nel momento in cui comunicano al cliente **variazioni, revisioni o revoche negli affidamenti**, ne danno **notizia anche agli organi di controllo societari**, se esistenti.

- **Enti fiscali e previdenziali**

Diverse **imprese prive di merito creditizio**, ovvero non finanziabili dal sistema bancario, hanno trasferito il rischio dell'insolvenza sui creditori pubblici, **omettendo o ritardando il versamento di tributi e contributi**;

Ora, il legislatore vuole ritrasferire il rischio dal pubblico al privato, ponendo **specifici obblighi di segnalazione** in capo all'Agenzia delle Entrate, dell'Inps e dell'Agente della Riscossione;

Le imprese non affidabili dal sistema bancario, private anche di comportamenti impropri nei confronti dei creditori pubblici qualificati, **rischiano di non essere più in grado di finanziare l'attività**.

- **Art. 15 del D.Lgs. 14/2019**

L'Agenzia delle Entrate, l'INPS e l'Agente della Riscossione delle imposte hanno l'obbligo –i primi due soggetti a pena di inefficacia del titolo di prelazione spettante sui crediti dei quali sono titolari, il terzo a pena di inopponibilità del credito per spese ed oneri di riscossione –di dare **avviso al debitore che la sua esposizione debitoria ha superato l'importo rilevante e che, se entro 90 giorni dall'avviso egli non avrà estinto o regolarizzato il proprio debito, o non avrà presentato istanza di composizione assistita della crisi o domanda per l'accesso ad una procedura di regolazione, essi ne faranno segnalazione all'OCRI, anche per la segnalazione agli organi di controllo della società. Presupposti di segnalazione diversi rispetto a sindaci e revisori.**

- **La segnalazione dell'Agenzia**

La segnalazione è obbligatoria quando l'ammontare totale del **debito IVA scaduto e non versato**, risultante dalla comunicazione della liquidazione periodica (art. 21-bis del DL 78/2010), è pari ad almeno il **30% del volume d'affari** del medesimo periodo, e **non inferiore** ad uno dei seguenti limiti:

- euro 25.000, per fatturato –risultante dalla dichiarazione dell'anno precedente –sino ad euro 2.000.000;
- euro 50.000, per volume d'affari, sempre dell'anno precedente, fino ad euro 10.000.000;
- euro 100.000, se il fatturato dell'anno precedente ha superato euro 10.000.000.

La norma si applica **dalle comunicazioni della liquidazione periodica IVA del 1° trimestre 2021**

- **La segnalazione dell'INPS**

La segnalazione è obbligatoria quando il debitore è in **ritardo di oltre 6 mesi** nel versamento di contributi previdenziali di ammontare superiore alla metà di quelli dovuti nell'anno precedente ed eccedente la soglia di **euro 50.000**: al ricorrere di tale ipotesi, la segnalazione dovrà essere effettuata entro 30 giorni.

- **La segnalazione del Concessionario**

Per l'**Agente della Riscossione**, il parametro di riferimento sarà rappresentato dalla sommatoria dei crediti affidati allo stesso, dopo l'entrata in vigore del "Codice della Crisi", autodichiarati definitivamente accertati e **scaduti da oltre 90 giorni**, qualora superino l'importo di **euro 500.000 per le imprese individuali**, ed euro 1.000.000 nel caso di quelle collettive: in presenza di tali circostanze, la segnalazione dovrà essere effettuata entro 60 giorni.

- **ENTI FISCALI E PREVIDENZIALI**

### **Art. 15 del D.Lgs. 14/2019**

Scaduto il termine di 90 giorni senza aver ricevuto alcuna risposta dal debitore, i creditori pubblici qualificati procedono senza indugio alla segnalazione all'organismo di composizione assistita della crisi; in presenza di una risposta, la segnalazione va effettuata, sussistendone i presupposti, entro il termine di giorni trenta.

- **ENTI FISCALI E PREVIDENZIALI**

I creditori pubblici qualificati non procedono alle segnalazioni se il debitore documenta di essere titolare di crediti di imposta o di altri crediti verso pubbliche amministrazioni risultanti dalla piattaforma per la gestione telematica del rilascio delle certificazioni, per un ammontare complessivo non inferiore alla metà del debito verso il creditore pubblico qualificato

- **INIZIATIVA DEL DEBITORE E MISURE PREMIALI**

### **Art. 25 del D.lgs. 14/2019**

L'imprenditore che abbia tempestivamente presentato istanza all'organismo di composizione assistita della crisi seguendone le indicazioni in buona fede, ovvero domanda di accesso a una delle procedure regolatrici della crisi o dell'insolvenza che non sia stata in seguito dichiarata inammissibile, ha diritto ai seguenti benefici, cumulabili tra loro:

- **INIZIATIVA DEL DEBITORE E MISURE PREMIALI**
  - a) durante la procedura di composizione assistita della crisi e sino alla sua conclusione gli interessi che maturano sui debiti fiscali dell'impresa sono ridotti alla misura legale
  - b) le sanzioni tributarie per le quali è prevista l'applicazione in misura ridotta in caso di pagamento entro un determinato termine dalla comunicazione dell'ufficio che la irroga sono ridotte alla misura minima se il termine per il pagamento scade dopo la presentazione dell'istanza di composizione assistita della crisi, o della domanda di accesso ad una procedura di regolazione;

- **INIZIATIVA DEL DEBITORE E MISURE PREMIALI**

- c) le sanzioni e gli interessi sui debiti tributari oggetto della procedura di composizione assistita della crisi sono ridotti della metà nell'eventuale procedura di regolazione della crisi successivamente aperta;
- d) la proroga del termine fissato dal giudice ai sensi dell'articolo 44 per il deposito della proposta di concordato preventivo o dell'accordo di ristrutturazione dei debiti è pari al doppio di quella che ordinariamente il giudice può concedere, se l'organismo di composizione della crisi non ha dato notizia di insolvenza al pubblico ministero ai sensi dell'art. 22;

- **INIZIATIVA DEL DEBITORE E MISURE PREMIALI**

- e) la proposta di concordato preventivo in continuità aziendale concorrente con quella da lui presentata non è ammissibile se il professionista incaricato attesta che la proposta del debitore assicura il soddisfacimento dei creditori chirografari in misura non inferiore al 20% dell'ammontare complessivo dei crediti.

- **INIZIATIVA DEL DEBITORE E MISURE PREMIALI**

### **Art. 25 del D.lgs. 14/2019**

Quando, nei reati di cui agli artt. 322, 323, 325, 328, 329, 330, 331, 333 e 341, co. 2, lett. a) e b), limitatamente alle condotte poste in essere prima dell'apertura della procedura, il danno cagionato è di speciale tenuità, non è punibile chi ha tempestivamente presentato l'istanza all'organismo di composizione assistita della crisi d'impresa ovvero la domanda di accesso a una delle procedure di regolazione della crisi o dell'insolvenza di cui al presente codice se, a seguito delle stesse, viene aperta una procedura di liquidazione giudiziale o di concordato preventivo ovvero viene omologato un accordo di ristrutturazione dei debiti

- **INIZIATIVA DEL DEBITORE E MISURE PREMIALI**

### **Art. 25 del D.lgs. 14/2019**

Fuori dai casi in cui risulta un danno di speciale tenuità, per chi ha presentato l'istanza o la domanda la pena è ridotta fino alla metà quando, alla data di apertura della procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza, il valore dell'attivo inventariato o offerto ai creditori assicura il soddisfacimento di almeno il 20% dell'ammontare dei debiti chirografari e, comunque, il danno complessivo cagionato non supera l'importo di 2.000.000 euro.

- **MISURE PREMIALI: ESCLUSIONE**

### **Art. 24 del D.lgs. 14/2019**

L'iniziativa del debitore volta a prevenire l'aggravarsi della crisi non è tempestiva se egli propone una domanda di accesso ad una procedura di regolazione della crisi oltre il termine di sei mesi, ovvero l'istanza di composizione assistita della crisi oltre il termine di tre mesi, a decorrere da quando si verifica, alternativamente:

- **MISURE PREMIALI: ESCLUSIONE**

- a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno sessanta giorni per un ammontare pari ad oltre la metà dell'importo complessivo mensile delle retribuzioni;
- b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno centoventi giorni per un ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;
- c) il superamento nell'ultimo bilancio approvato, o comunque per oltre tre mesi, degli indicatori di crisi di cui all'art. 13, co. 2 e 3.

- **OCRI**

### **Art. 16 del D.lgs. 14/2019**

L'OCRI è costituito presso ciascuna camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura, con il compito di ricevere le segnalazioni di cui gli artt. 14 e 15, gestire il procedimento di allerta e assistere l'imprenditore, su sua istanza, nel procedimento di composizione assistita della crisi. Le segnalazioni dei soggetti qualificati e l'istanza del debitore sono presentate all'OCRI costituito presso la camera di commercio nel cui ambito territoriale si trova la sede legale dell'impresa.

- **OCRI**

### **Art. 17 del D.lgs. 14/2019**

Ricevuta la segnalazione di cui agli artt. 14 e 15 o l'istanza del debitore di cui all'art. 19, co. 1, il referente procede senza indugio a dare comunicazione della segnalazione stessa agli organi di controllo della società, se esistenti, e alla nomina di un collegio di tre esperti tra quelli iscritti nell'albo di cui all'art. 356 dei quali:

- **OCRI**

### **Art. 17 del D.lgs. 14/2019**

- a) uno designato dal presidente della sezione specializzata in materia di impresa del tribunale individuato avuto riguardo al luogo in cui si trova la sede dell'impresa, o da un suo delegato;
- b) uno designato dal presidente della camera di commercio, industria, artigianato e agricoltura o da un suo delegato, diverso dal referente;

- **OCRI**

### **Art. 17 del D.lgs. 14/2019**

- c) uno appartenente all'associazione rappresentativa del settore di riferimento del debitore, individuato dal referente, sentito il debitore, tra quelli iscritti nell'elenco trasmesso annualmente all'organismo dalle associazioni imprenditoriali di categoria; l'elenco contiene un congruo numero di esperti.

- **OCRI**

### **Art. 17 del D.lgs. 14/2019**

Il referente cura, anche mediante l'individuazione dell'esperto di cui al co. I, lett. c), che nel collegio siano rappresentate le professionalità necessarie per la gestione della crisi sotto il profilo aziendalistico, contabile e legale. Quando riscontra la mancanza di uno dei profili necessari tra i membri designati, provvede con atto motivato alla nomina di un esperto che ne sia munito, sempre tra gli iscritti al medesimo albo, in sostituzione del componente camerale di cui al comma I, lettera b).

- **NOMINA DEL COLLEGIO DEGLI ESPERTI**

**Art. 352 del D.lgs. 14/2019**

Sino alla istituzione presso il Ministero della giustizia dell'albo di cui all'art. 356, i componenti del collegio di cui all'articolo 17, co. 1, lett. a) e b), sono individuati tra i soggetti iscritti all'albo dei dottori commercialisti e degli esperti contabili o all'albo degli avvocati i quali abbiano svolto funzioni di commissario giudiziale, attestatore o abbiano assistito il debitore nella presentazione della domanda di accesso in almeno tre procedure di concordato preventivo che abbiano superato la fase dell'apertura o tre accordi di ristrutturazione dei debiti che siano stati omologati

- **NOMINA DEL COLLEGIO DEGLI ESPERTI**

### **Art. 17 del D.lgs. 14/2019**

Entro il giorno successivo alla nomina, i professionisti devono rendere all'organismo, a pena di decadenza, l'attestazione della propria indipendenza.

I professionisti nominati ed i soggetti con i quali essi sono eventualmente uniti in associazione professionale non devono aver prestato negli ultimi cinque anni attività di lavoro subordinato o autonomo in favore del debitore, né essere stati membri degli organi di amministrazione o controllo dell'impresa, né aver posseduto partecipazioni in essa. In caso di rinuncia o decadenza, il referente procede alla sostituzione dell'esperto

- **COMPENSO DELL'OCRI**

**Art. 23 del D.lgs. 14/2019, in vigore dal 15/8/2020**

Il compenso dell'OCRI, se non concordato con l'imprenditore, è liquidato – dal presidente della sezione specializzata del tribunale in materia di imprese – ai sensi dell'art. 351 del D.Lgs. 14/2019, tenuto conto, separatamente:

- dell'attività svolta per l'audizione del debitore e l'eventuale procedimento di composizione assistita della crisi;
- dell'impegno in concreto richiesto;
- degli esiti del procedimento.

## • COMPENSO DELL'OCRI

### Art. 351 del D.lgs. 14/2019, in vigore dal 15/8/2020

- In caso di mancata comparizione del debitore, è pari al compenso minimo del curatore ridotto al 50%, di cui la metà all'ufficio del referente e la parte restante tra i componenti del collegio di esperti;
- Per la sola audizione del debitore, il compenso del minimo del curatore, di cui 1/3 all'ufficio del referente e 2/3 al collegio degli esperti;
- Per il procedimento di composizione assistita, i compensi e rimborsi spese previsti dagli artt. 14-16 del D.M. 202/2014, con riferimento all'attivo e al passivo del debitore risultanti dai dati acquisiti.

## • OCRI E PREDEDUCIBILITÀ

### Art. 6

- OCRI: 100% (esclusa per i professionisti del debitore);
- ADR: crediti professionali «funzionali» a domanda di omologa e richiesta misure protettive – prededuzione fino al 75% del credito accertato e a condizione di avvenuta omologa;
- CP: crediti professionali «funzionali» a domanda [in bianco, integrativa, completa] e richiesta misure protettive – prededuzione fino al 75% del credito accertato e a condizione che la procedura sia aperta;

- **OCRI E PREDEDUCIBILITÀ**

**Art. 6**

- In pendenza di procedure [conservative – liquidatorie]: [confermata] prededucibilità crediti sorti [legalmente] e sua persistenza in procedure successivamente aperte.

**La prededucibilità permane anche nell'ambito delle successive procedure esecutive esecutive o concorsuali**

- **CESSAZIONE DELLE SEGNALAZIONI**

**Art. 12, co. 9, del D.lgs. 14/2019**

La pendenza di una delle procedure di regolazione della crisi e dell'insolvenza disciplinate dal presente codice fa cessare gli obblighi di segnalazione di cui gli artt. 14 e 15 e, se sopravvenuta, comporta la chiusura del procedimento di allerta e di composizione assistita della crisi.

- **AUDIZIONE DEL DEBITORE**

### **Art. 18 del D.lgs. 14/2019**

Entro quindici giorni lavorativi dalla ricezione della segnalazione o dell'istanza del debitore, l'OCRI convoca dinanzi al collegio nominato degli esperti il debitore medesimo nonché, quando si tratta di società dotata di organi di controllo, i componenti di questi ultimi, per l'audizione in via riservata e confidenziale.

Il collegio, sentito il debitore e tenuto conto degli elementi di valutazione da questi forniti nonché dei dati e delle informazioni assunte, quando ritiene che non sussista la crisi o che si tratti di imprenditore al quale non si applicano gli strumenti di allerta, dispone l'archiviazione delle segnalazioni ricevute

## • AUDIZIONE DEL DEBITORE

### Art. 18 del D.lgs. 14/2019

Il collegio dispone in ogni caso l'archiviazione quando l'organo di controllo societario, se esistente o, in sua mancanza, un professionista indipendente, attesta l'esistenza di crediti di imposta o di altri crediti verso pubbliche amministrazioni per i quali sono decorsi 90 giorni dalla messa in mora, per un ammontare complessivo che, portato in compensazione con i debiti, determina il mancato superamento delle soglie di cui all'art. 15, co. 2, lettere a), b) e c): formulazione differente rispetto all'art. 15, co. 5. All'attestazione devono essere allegati i documenti relativi ai crediti. L'attestazione ed i documenti allegati sono utilizzabili solo nel procedimento dinanzi all'OCRI.

## • AUDIZIONE DEL DEBITORE

### Art. 18 del D.lgs. 14/2019

Quando il collegio rileva l'esistenza della crisi, individua con il debitore le possibili misure per porvi rimedio e fissa il termine entro il quale il debitore deve riferire sulla loro attuazione.

Se il debitore non assume alcuna iniziativa allo scadere del termine fissato, il collegio informa con breve relazione scritta il referente, che ne dà immediata comunicazione agli autori delle segnalazioni.

Dell'eventuale presentazione dell'istanza di composizione assistita della crisi da parte del debitore, il referente dà notizia ai soggetti qualificati di cui agli artt. 14 e 15 che non abbiano effettuato la segnalazione, avvertendoli che essi sono esonerati dall'obbligo di segnalazione per tutta la durata del procedimento

- **COMPOSIZIONE ASSISTITA DELLA CRISI**

### **Art. 19 del D.lgs. 14/2019**

Su istanza del debitore, formulata anche all'esito dell'audizione, il collegio fissa un termine non superiore a 3 mesi, prorogabile fino ad un massimo di ulteriori 3 mesi solo in caso di positivi riscontri delle trattative, per la ricerca di una soluzione concordata della crisi dell'impresa, incaricando il relatore di seguire le trattative.

- **COMPOSIZIONE ASSISTITA DELLA CRISI**

### **Art. 19 del D.lgs. 14/2019**

Il collegio procede nel più breve tempo possibile ad acquisire dal debitore, o su sua richiesta a predisporre, anche mediante suddivisione dei compiti tra i suoi componenti sulla base delle diverse competenze e professionalità, una relazione aggiornata sulla situazione patrimoniale, economica e finanziaria dell'impresa, ed un elenco dei creditori e dei titolari di diritti reali o personali, con indicazione dei rispettivi crediti e delle eventuali cause di prelazione.

- **MISURE PROTETTIVE**

### **Art. 20 del D.lgs. 14/2019**

Dopo l'audizione, il debitore che ha presentato istanza per la soluzione concordata della crisi può chiedere alla sezione specializzata in materia di imprese le misure protettive necessarie per condurre a termine le trattative in corso.

La durata iniziale delle misure protettive non può essere superiore a 3 mesi e può essere prorogata anche più volte, su istanza del debitore, fino al termine massimo di 3 mesi, a condizione che siano stati compiuti progressi significativi nelle trattative tali da rendere probabile il raggiungimento dell'accordo, su conforme attestazione resa dal collegio di cui all'articolo 17.

- **MISURE PROTETTIVE**

### **Art. 20 del D.lgs. 14/2019**

Durante il procedimento di composizione assistita della crisi e fino alla sua conclusione, il debitore può chiedere al giudice competente che siano disposti il differimento degli obblighi previsti dagli artt. 2446, co. 2 e 3, 2447, 2482-bis, co. 4-6, e 2482-ter c.c., e la non operatività della causa di scioglimento della società per riduzione o perdita del capitale sociale di cui agli articoli 2484, co. 1, n. 4), e 2545-duodecies c.c.. Su istanza del debitore, il provvedimento può essere pubblicato nel registro delle imprese.

- **MISURE PROTETTIVE**

### **Art. 20 del D.lgs. 14/2019**

Le misure concesse possono essere revocate in ogni momento, anche d'ufficio, se risultano commessi atti di frode nei confronti dei creditori o se il collegio segnala al giudice competente che non è possibile addivenire a una soluzione concordata della crisi o che non vi sono significativi progressi nell'attuazione delle misure adottate per superare la crisi.

- **COMPOSIZIONE ASSISTITA DELLA CRISI**

**Art. 19 del D.lgs. 14/2019, in vigore dal 15/8/2020**

Ove il debitore dichiara che intende presentare domanda di omologazione di un accordo di ristrutturazione dei debiti o di ammissione al concordato preventivo, il collegio procede su sua richiesta ad attestare la veridicità dei dati aziendali.

- **COMPOSIZIONE ASSISTITA DELLA CRISI**

**Art. 19 del D.lgs. 14/2019, in vigore dal 15/8/2020**

L'accordo con i creditori deve avere forma scritta, è depositato presso l'organismo e non è ostensibile a soggetti diversi da coloro che lo hanno sottoscritto.

L'accordo produce gli stessi effetti degli accordi che danno esecuzione al piano attestato di risanamento (anche quelli fiscali?) e, su richiesta del debitore e con il consenso dei creditori interessati, è iscritto nel registro delle imprese.

## • **COMPOSIZIONE ASSISTITA DELLA CRISI**

### **Art. 21 del D.lgs. 14/2019, in vigore dal 15/8/2020**

- Se, allo scadere del termine del procedimento (3 mesi + 3 mesi), non è stato concluso un accordo con i creditori coinvolti, e permane una situazione di crisi, il collegio degli esperti invita il debitore a presentare una domanda di accesso ad una procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza (accordo di ristrutturazione dei debiti, concordato preventivo o liquidazione giudiziale), nel termine di 30 giorni;
- Il debitore può utilizzare la documentazione di cui all'art. 19, co. 2 e 3, del D.lgs. 14/2019, presentata nel corso del procedimento, compresa l'attestazione dell'OCRI.

- **COMPOSIZIONE ASSISTITA DELLA CRISI**

**Art. 21 del D.lgs. 14/2019, in vigore dal 15/8/2020**

- La conclusione negativa del procedimento è comunicata dall'OCRI ai sindaci, revisori e creditori pubblici qualificati che non vi hanno partecipato;
- Gli atti relativi al procedimento, e i documenti prodotti o acquisiti nel corso dello stesso, possono essere utilizzati esclusivamente nell'ambito della procedura di liquidazione giudiziale o di un procedimento penale

- **SEGNALAZIONE AL P.M.**

**Art. 22 del D.lgs. 14/2019, in vigore dal 15/8/2020**

Il debitore in stato di insolvenza, alternativamente:

- non compare alla prima audizione;
- dopo l'audizione, non deposita l'istanza di composizione assistita della crisi;
- all'esito delle trattative non deposita, entro 30 giorni, domanda di accesso ad una procedura di regolazione della crisi o dell'insolvenza.

- **SEGNALAZIONE AL P.M.**

**Art. 22 del D.lgs. 14/2019, in vigore dal 15/8/2020**

Il collegio degli esperti informa il referente, che ne dà notizia al Pubblico Ministero, che se la ritiene fondata presenta tempestivamente, e comunque entro 60 giorni, l'istanza per la liquidazione giudiziale.

*Grazie per l'attenzione!*

*Camilla Zanichelli, dottore commercialista e revisore legale*



**Competenze digitali per l'agroalimentare**