



Secondo gli Ermellini sono inutili i sequestri diretti se ci sono segni dell'inesistenza di beni

Confisca per equivalente estesa Paga illegale rappresentante in caso di incapienza della srl

Pagina a cura
DI STEFANO LOCONTE E
GIULIA MARIA MENTASTI

Legittima la confisca per equivalente sui beni del legale rappresentante se dai bilanci emerge l'inesistenza delle casse sociali: è quanto emerge dalla sentenza della Cassazione n. 23299 del 29 maggio scorso. Con questa pronuncia, la terza sezione penale ha accresciuto l'onere motivazionale del giudice che dispone la confisca di valore sui beni dell'imputato circa l'impossibilità di aggredire il patrimonio dell'ente, essendo inutile agire in via preventiva sul patrimonio sociale nel momento in cui ci sono già elementi dell'inesistenza di beni in capo alla società.

Il caso. I giudici di merito avevano condannato il legale rappresentante di una srl per il reato, di cui all'art. 10-ter dlgs 74/2000, di omesso versamento dell'Iva dovuta dalla società, e avevano disposto sui beni dell'imputato la confisca della somma di più di mezzo milione di euro, corrispondente al profitto del reato, ovvero all'imposta evasa. Contro la sentenza aveva proposto ricorso per Cassazione la difesa dell'imputato, deducendo, tra l'altro, l'illegittimità del capo relativo alla confisca, e sostenendo la sussistenza di beni della società che avrebbero potuto essere certamente aggrediti da un provvedimento ablatorio, così che oggetto della confisca avrebbe dovuto essere il patrimonio della società che aveva beneficiato dell'omesso versamento, e non quello dell'imputato.

I presupposti della confisca per equivalente. Nel pronunciarsi sul ricorso, la Suprema corte ha preliminarmente richiamato l'orientamento della giurisprudenza (cfr. Cass. pen., sez. III, n. 2039/2018), secondo cui, in tema di reati tributari commessi dal legale rappresentante di una persona giuridica, l'onere motivazionale del giudice che dispone la confisca di valore di beni dell'imputato, attesa la natura obbligatoria del provvedimento (nel caso di condanna l'art. 12 bis dlgs n. 74/2000 infatti impone la confisca cosiddetta diretta del profitto, o, quando non è possibile, la confisca per equivalente dei beni di cui il reo ha la disponibilità per un valore corrispondente è limitato alla sussistenza dei presupposti legali della sua applicazione, consistenti nella impossibilità di disporre del bene oggetto del reato nel patrimonio della persona giuridica, nella disponibilità del bene oggetto di confisca per equivalente da parte dell'autore materiale del reato e nella corrispondenza del valore del bene al profitto o al prezzo del reato.

I chiarimenti in sintesi

| quesito | Nel caso evasione fiscale da parte di una società, quando la confisca del profitto del reato viene disposta sul patrimonio dell'amministratore- legale rappresentante e non su quello dell'ente? |
|----------------------|--|
| Chiarimento 1 | Come confermato da Cass. pen. n. 23299/2023 (che richiama Cass. pen. n. 2039/2018), il giudice per disporre la confisca del patrimonio del legale rappresentante deve motivare solo riguardo a: <ul style="list-style-type: none"> • impossibilità di disporre la confisca diretta del profitto del reato nel patrimonio della persona giuridica • disponibilità del bene oggetto di confisca per equivalente da parte dell'autore materiale del reato • corrispondenza del valore del bene al profitto o al prezzo del reato |
| Chiarimento 2 | Come confermato da Cass. pen. n. 23299/2023 (che richiama Cass. pen. n. 3591/2018), in tema di reati tributari il sequestro preventivo e la confisca per equivalente possono essere disposti nei confronti del legale rappresentante di una società solo nel caso in cui: <ul style="list-style-type: none"> • all'esito di una valutazione allo stato degli atti sullo stato patrimoniale della persona giuridica • risulti impossibile il sequestro diretto del profitto del reato nel patrimonio dell'ente che ha tratto vantaggio dalla commissione del reato |
| Chiarimento 3 | Come affermato da Cass. pen. n. 23299/2023, ai fini dell'accertamento dell'impossibilità non è tuttavia necessaria l'inutile escussione del patrimonio sociale se vi sono già elementi sintomatici dell'inesistenza di beni in capo all'ente |

Va dimostrato di non poter superare la crisi

La crisi di liquidità non salva: è quanto emerge sempre dalla sentenza della Cassazione n. 23299/2023, con cui la terza sezione penale ha chiarito le condizioni in presenza delle quali l'iliquidità dell'impresa che porti il contribuente a ritardare il pagamento dei debiti tributari consente di invocare l'art. 45 c.p. per cui non è punibile chi ha commesso il fatto per caso fortuito o per forza maggiore, o quantomeno di escludere il dolo. Trattasi di uno dei temi in materia penal tributaria che più affligge gli imprenditori, e la cui rilevanza ha portato ad affrontarlo nel disegno di legge delega per la riforma fiscale, laddove all'art. 18 comma 1 lett. b) impone al governo di "attribuire specifico rilievo all'ipotesi di sopravvenuta impossibilità di far fronte al pagamento del tributo, non dipendente da fatti imputabili al soggetto stesso". Dunque, nella sentenza in commento, richiamando l'orientamento consolidatosi in seno alla giurisprudenza di legittimità (Cass. pen., sez. III, n. 8352/2014), la Suprema corte ha chiarito che l'imputato può invocare l'assoluta impossibilità di adempiere il debito erariale, quale causa di esclusione della responsabilità penale, a condizione che provenga ad assolvere gli oneri di allegazione concernenti sia il profilo della non imputabilità a lui medesimo della crisi economica che ha investito l'azienda, sia l'aspetto dell'impossibilità di fronteggiare la crisi di liquidità tramite il ricorso a misure idonee, da valu-

tarsi in concreto. Occorre in definitiva la prova che non sia stato altrimenti possibile per il contribuente reperire le risorse necessarie a consentirgli il puntuale adempimento delle obbligazioni tributarie, pur avendo posto in essere tutte le possibili azioni, anche sfavorevoli per il suo patrimonio personale, dirette a consentirgli di recuperare, in presenza di una imprevista crisi di liquidità, quelle somme necessarie ad assolvere il debito erariale, senza esservi riuscito per cause indipendenti dalla sua volontà e a lui non imputabili. Alla luce di tale premessa, nel rigettare il ricorso, la Cassazione ha escluso le lacune argomentative dedotte dalla difesa, avendo la Corte di appello rimarcato la mancanza di prova di eventi straordinari ingestibili e imprevedibili, apparendo piuttosto i fatti dedotti dal ricorrente riconducibili a generali manifestazioni dell'ordinario e fisiologico rischio di impresa. Così come con riferimento alle misure adottate per far fronte alla crisi di liquidità, la Corte di appello aveva sottolineato la genericità delle allegazioni difensive. Da ciò era stata tratta dai giudici di merito la logica conclusione per cui quella di non pagare l'iva era stata una scelta volontaria dell'imputato, che, in assenza di incontrollabili e ingestibili eventi esterni, aveva consapevolmente deciso di destinare ad altri scopi le risorse generate dall'incasso dell'imposta dichiarata.

L'impossibilità del sequestro diretto. Ciò detto, la Cassazione ha ribadito (cfr. Cass. pen., sez. III, n. 3591/2018) che, sempre in tema di reati tributari, i sequestri preventivi finalizzati alla confisca per equivalente (oltre che la successiva confisca) possono essere disposti nei confronti del legale rappresentante di una società solo nel caso in cui, all'esito di una valutazione allo stato degli atti sullo stato patrimoniale della persona giuridica, risulti impossibile il sequestro diretto del profitto del reato nel patrimonio dell'ente che ha tratto vantaggio dalla commissione del reato.

Il tentativo di escussione del patrimonio sociale. Ciò premesso, la Suprema corte ha precisato che non è necessaria, tuttavia, ai fini dell'accertamento di tale impossibilità, l'inutile escussione del patrimonio sociale, se vi sono già elementi sintomatici dell'inesistenza di beni in capo all'ente, in quanto il sequestro per equivalente strumentale alla confisca del profitto o del prezzo del reato postula, per la sua ammissibilità, che non sia possibile il sequestro diretto, nel patrimonio del soggetto che ha beneficiato delle condotte illecite, del profitto o del prezzo del reato commesso nel suo interesse e a suo beneficio si tratta di principio che è pacifico nella giurisprudenza, stante la funzione sussidiaria del sequestro per equivalente, principio che peraltro è stato recepito espressamente, anche per i reati tributari, dall'art. 12 bis, comma 1, dlgs 74/2000, introdotto dal dlgs n. 158/2015 (Cass. pen. sez. III, n. 23042/2020).

La decisione della Suprema corte. La Cassazione ha ritenuto che la Corte territoriale si fosse posta in sintonia con tali coordinate interpretative, richiamando, in modo pertinente, sia il riscontro di importanti iscrizioni ipotecarie sul patrimonio della società amministrata dall'imputato, sia la concreta insufficienza, in rapporto all'accertato credito dell'Erario, di poste attive patrimoniali e finanziarie scaturite dai bilanci societari, i quali peraltro erano stati prodotti proprio dalla difesa. Alla luce di tali risultanze, era stata dunque ragionevolmente ritenuta legittima l'esecuzione del provvedimento ablatorio per equivalente dei beni della disponibilità dell'imputato; così che, in presenza di un apparato argomentativo non illogico, non vi era spazio per l'accoglimento delle doglianze difensive, che avrebbero richiesto un differente apprezzamento di merito che non poteva trovare ingresso in sede di legittimità. Pertanto, la Suprema corte ha rigettato il ricorso e condannato il ricorrente al pagamento delle spese processuali.



www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio

www.consulentiazienaliditalia.it



RIQUALIFICARE IN CHIAVE MANAGERIALE LE COMPETENZE DEI PROFESSIONISTI, con TRE FINALITÀ:

- ★ **Avere aziende più sane, migliorando così la vita delle persone**
- ★ **Rispettare le normative (art. 2086 cc)**
- ★ **Intercettare le risorse finanziarie**





Prof. Simone Brancozzi

NO Backward looking ma **LOOKING FORWARD**

NO Analisi di Bilancio ed INDICI ma **BALANCED SCORECARD**

www.2086.it

www.lineeguidaeba.it



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O

A CURA DI:

COMMISSIONE FINANZA E GESTIONE DI IMPRESA

COMMISSIONE BANCHE, INTERMEDIARI
FINANZIARI E ASSICURAZIONI

Principi guida per la redazione del
BUSINESS PLAN

BUSINESS PLAN
Principi guida per la redazione del



www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio
www.consulentiaziendaliditalia.it



Prof. Simone Brancozzi



Per info
www.2086.it



www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio
www.consulentiaziendaliditalia.it



Prof. Simone Brancozzi

NO Backward looking ma **LOOKING FORWARD**

NO Analisi di Bilancio ed INDICI ma **BALANCED SCORECARD**

- www.2086.it
- www.lineeguidaeba.it/



ORDINE DEI
DOTTORI COMMERCIALISTI E DEGLI
ESPERTI CONTABILI
M I L A N O

A CURA DI:

COMMISSIONE FINANZA E GESTIONE DI IMPRESA

COMMISSIONE BANCHE, INTERMEDIARI
FINANZIARI E ASSICURAZIONI

Principi guida per la redazione del
BUSINESS PLAN

BUSINESS PLAN
Principi guida per la redazione del



www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio
www.consulentiaziendaliditalia.it



Prof. Simone Brancozzi

La Riforma della Crisi, dispone degli
obblighi per le aziende sane.

ALLERTA PRECOCE



www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio

www.consulentiaziendaliditalia.it

Collegio, sindaco o revisore: rebus della nomina per le Srl

Organo di controllo

Incertezze sull'obbligo da rispettare entro la data di approvazione dei bilanci

Le posizioni di Assonime e gli orientamenti dei notai del Triveneto

Simone Brancozzi

Salvo proroghe dell'ultimo momento, la nomina dell'organo di controllo del revisore della società è un'ipotesi limitata che superano i limiti dimensionali previsti dall'articolo 2477 del Codice civile, dovrà avvenire entro data di approvazione del bilancio d'esercizio 2022, come stabilito dal D.L. n. 101/2021. Purtroppo, a causa della non chiarissima formulazione dell'articolo 2477, vi è ancora grande incertezza riguardo alla modalità di ottemperamento dell'obbligo di nomina.

A parere dei più, e in particolare di Assonime (circolare 3/2021), l'obbligo di nomina può essere adempito attraverso l'assegnazione delincarico alternativamente a:

- un collegio sindacale o un sindaco unico, con eventuale funzione di revisore (in assenza di indicazioni statutarie l'organo di controllo è monocratico);
- un revisore;
- un collegio sindacale o un sindaco unico e un revisore.

Infatti il comma 1 dell'articolo 2477 recita: «L'atto costitutivo può prevedere, determinandone le competenze e i poteri, l'ivi compresa la revisione legale dei conti, la nomina di un organo di controllo di un revisore. Se lo statuto non dispone diversamente, l'organo di controllo è costituito da un solo membro effettivo».

L'interpretazione esplicita è avvalorata anche dalla recente introduzione, ad opera del Codice della crisi d'impresa, del comma 1 dell'articolo 2477 che stabilisce che alla Srl si ap-

plica l'articolo 2499 del Codice civile anche se essa è priva di un organo di controllo. Sembrerebbe quindi che il legislatore abbia da una parte voluto riconoscere espressamente che una Srl possa essere anche priva dell'organo di controllo e dall'altra abbia deciso, in caso di assenza, di demandare alla compagine sociale la vigilanza sull'operato degli amministratori, prevedendo che i soci che rappresentano un decimo del capitale sociale possono adire al Tribunale denunciando gli amministratori per atti compiuti in violazione dei loro doveri e/o gravi irregolarità nella gestione.

Non tutti, tuttavia, sono d'accordo. Le difficoltà nascono quando si vanno a considerare le diverse funzioni che la legge assegna all'organo di controllo o al revisore. Per effetto delle statuizioni del D.lgs 39/2010 (Testo unico della revisione) risulta infatti impossibile ipotizzare che, in caso di nomina solo del revisore, questi svolga anche l'attività di controllo sulla legalità (si veda anche il documento

di ricerca Assirevi n. 247) con la conseguenza che, in tal caso, la società rimarrebbe priva dell'attività di vigilanza. Una sfumata previsione non risulterebbe priva di criticità anche se va considerato che, con l'entrata in vigore del nuovo Codice della crisi d'impresa, il revisore è comunque tenuto ad accertare l'esistenza di un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa oltre che l'esistenza del postulato della continuità aziendale.

Nel documento «Orientamenti del Comitato Triveneto dei notai approvati nel 2021» si sostiene che «al verificarsi delle ipotesi previste dai commi 2 e 3 dell'articolo 2477 del Codice civile le Srl sono soggette tanto al controllo di legalità (articolo 2499 del Codice civile) quanto alla revisione dei conti (articolo 34 del D.lgs 39/2010)», così partecipiando sostanzialmente la Srl alla Spa.

Tale interpretazione è corretta, a legalità (si veda anche il documento

contenuto nel comma 6 dell'articolo 2477 del Codice civile, nella parte in cui la norma attribuisce al Tribunale il potere di nomina dell'organo di controllo o del revisore nel caso di inerzia dei soci. Se fosse vero che l'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore è alternativo, il Tribunale sarebbe chiamato a effettuare una scelta di merito contravvenendo alla libertà della natura negoziale del contratto societario. Vi è anche chi ha fatto notare che il comma 2 dell'articolo 13 del D.lgs 39/2010 contempla espressamente che l'assemblea conferisca l'incarico di revisione legale su proposta motivata dell'organo di controllo, prevedendo implicitamente che, laddove si intendesse procedere alla nomina di un revisore sia necessario, ex ante, la nomina di un organo di controllo.

Secondo alcuni, quindi, la nomina dell'organo di controllo e del revisore non sarebbe alternativa ma coesistente.

LA VIA D'USCITA

Indifferibile un'interpretazione autentica dell'articolo 2477

Sia che si consideri valida l'alternatività di organo di controllo/revisore, sia che si consideri viceversa la nomina di entrambi, potrebbe scaturire ritenere necessaria la sussistenza della funzione di revisione legale dei conti. Ciò deriva sia dall'interpretazione letterale del comma 1 dell'articolo 2477 del Codice civile (ivi compresa la revisione legale dei conti) sia dal fatto che la revisione è imposta dalla direttiva 2006/43/CE relativa alle revisioni legali dei conti annuali dei conti consolidati. Per alcuni, che si ispirano a interpretazioni più innovative, l'attribuzione della funzione di revisione non è così scontata. È il caso, ad esempio, del Tribunale di Roma che, con sentenza dell'Ufficio del Giudice del registro delle imprese del 1° giugno 2020, afferma che l'articolo 2477

deve essere interpretato nel senso che l'assemblea dei soci della Srl può, alternativamente, nominare un organo di controllo o un revisore dovendosi lasciare all'assemblea la possibilità di scegliere se sottoporre la società al solo controllo di legalità, alla sola revisione legale dei conti o a entrambi i tipi di controllo (nella stessa linea anche il Tribunale di Bologna, sentenza 23 maggio 2019). Questa posizione, tuttavia, desta non poche perplessità sia sotto il profilo dell'interpretazione sistematica che sotto il profilo della funzione operativa. In assenza della funzione di revisione, infatti, la carica di sindaco potrebbe bene essere assegnata a un unico revisore e in tal caso non si vede come potrebbe costui esprimere osservazioni e proposte, ex articolo 2499 del Codice civile, in ordine a

un bilancio non sottoposto ad alcun tipo di controllo da parte di persone o società a tale scopo abilitate. Certamente può essere concepibile una revisione in assenza della funzione di vigilanza, pur con tutte le problematiche che gli evidenzia la precedenza, ma appare assai arduo concepire l'inverso. Proprio in funzione del fatto che, a breve, l'obbligo di nomina dell'organo di controllo o del revisore entrerà in vigore per una miriade di società, è responsabilità invitata, appare ormai indifferibile una chiara interpretazione o un'interpretazione autentica dell'articolo 2477 che, nella sua attuale formulazione, al pretesto pur troppo a molteplici interpretazioni, è volte in contrasto con lo ius.

Crisi d'impresa, le Entrate vigilano sulla gestione aziendale

Diritto dell'economia

L'alert delle lettere del Fisco per il mancato pagamento del debito Iva

Scatta la responsabilità civile e penale di fronte all'inerzia degli amministratori

Simone Brancozzi

Le modifiche del Codice della crisi che entrerà in vigore il 15 luglio hanno già iniziato a dispiegare la loro portata rivoluzionaria nell'ambito della gestione aziendale.

È notizia di pochi giorni fa che anche l'agenzia delle Entrate, in ossequio alle novità introdotte dal D.lgs 83/2022 (pubblicato il 1° luglio sulla Gazzetta Ufficiale), in attuazione all'articolo 30-sexies della legge 33/2021 sulla nuova

lettera c) comma 3 dell'articolo 3 sulla riforma del Codice della crisi, ha inviato una lettera di compliance a coloro che non risulta abbiano pagato il proprio debito Iva - 5 mila euro - riventente dalla liquidazione periodica.

La straordinarietà di tale procedura sta nel fatto che la lettera non ha un intento vessatorio e finalizzato alla riscossione, bensì si pone come uno degli strumenti previsti dalla norma a presidio della continuità aziendale. In sostanza si tratta di un invito a porsi in allerta attraverso il quale si sottolinea come nella gestione dell'impresa ci sia qualcosa che non va e quindi si consiglia l'imprenditore di porre attenzione e rimedio a una situazione potenzialmente critica, anche valutando il ricorso alla procedura di composizione negoziata di cui al decreto legge 118/2021, per la prima volta introdotta nel nostro ordinamento il 15 novembre scorso.

Le lettere di compliance non costituiscono un'indebita intrusione del fisco nella gestione aziendale e questo, in primis, comporta il regolare assolvimento degli obblighi di carattere fiscale. Fino alla fine degli anni Novanta il mancato pagamento dell'Iva, ad esempio, era qualcosa di assolutamente non contemplato nella normale prassi gestoria. Ciò che è cambiato è la complessità dell'ambiente in cui operano le imprese, cosa che obbliga a una crescita esponenziale della cosiddetta "cultura aziendale".

Laddove non sono giunti ancora molti imprenditori è giunto il legislatore il quale, con l'articolo 2086, secondo comma, del Codice civile, dota l'impresa, attraverso adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, di un sistema di allerta in grado di intercettare possibili indizi di crisi. In aggiunta a ciò il nuovo comma 3 lettera c) dell'articolo 3 del D.lgs 14/2019 fornisce anche lo standard che dal 15 luglio definisce ciò che si intende per adeguati assetti, vale a dire il fatto di disporre di tutte le informazioni necessarie a rispondere alle 6 domande alla check list di cui al decreto del ministero della Giustizia 28 settembre 2021. Viene introdotto l'obbligo, ad esempio, di disporre di un piano strategico nel quale siano contemplate l'analisi di scenario, la Swot analysis, la mappa strategica ed un certo numero di Kpi di controllo.

Per brevità citiamo solo due fra le domande più significative e precisamente la domanda 1.3: «L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuo del Piano d'azione aziendale?», seguita dalla domanda 1.4: «L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (Kpi) che consentano valutazioni rapide ed in continuo?».

Come si vede la norma va ben oltre il cosiddetto controllo "backward looking" basato principalmente sull'analisi del bilancio e dall'analisi degli scosta-



Il paracadute degli adeguati assetti

Le strategie

Non basta il controllo basato solo su analisi di bilancio e scostamento del budget

Riguardo alla crisi d'impresa siamo entrati in una nuova era e si impone un cambio di passo nella gestione aziendale da parte degli imprenditori e nei contenuti dei servizi offerti da parte dei consulenti e collaboratori dell'azienda. Per tutti sarà necessario mettere al centro del proprio operato la valutazione e il controllo degli equilibri economico-finanziari dell'impresa, non soltanto per assolvere un preciso obbligo di legge, ma soprattutto per preservare la continuità aziendale.

Appare chiaro a tutti come non si possa mai più prescindere da una corretta e sana gestione

aziendale e questo, in primis, comporta il regolare assolvimento degli obblighi di carattere fiscale. Fino alla fine degli anni Novanta il mancato pagamento dell'Iva, ad esempio, era qualcosa di assolutamente non contemplato nella normale prassi gestoria. Ciò che è cambiato è la complessità dell'ambiente in cui operano le imprese, cosa che obbliga a una crescita esponenziale della cosiddetta "cultura aziendale".

Laddove non sono giunti ancora molti imprenditori è giunto il legislatore il quale, con l'articolo 2086, secondo comma, del Codice civile, dota l'impresa, attraverso adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, di un sistema di allerta in grado di intercettare possibili indizi di crisi. In aggiunta a ciò il nuovo comma 3 lettera c) dell'articolo 3 del D.lgs 14/2019 fornisce anche lo standard che dal 15 luglio definisce ciò che si intende per adeguati assetti, vale a dire il fatto di disporre

di tutte le informazioni necessarie a rispondere alle 6 domande alla check list di cui al decreto del ministero della Giustizia 28 settembre 2021. Viene introdotto l'obbligo, ad esempio, di disporre di un piano strategico nel quale siano contemplate l'analisi di scenario, la Swot analysis, la mappa strategica ed un certo numero di Kpi di controllo.

Per brevità citiamo solo due fra le domande più significative e precisamente la domanda 1.3: «L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuo del Piano d'azione aziendale?», seguita dalla domanda 1.4: «L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (Kpi) che consentano valutazioni rapide ed in continuo?».

Come si vede la norma va ben oltre il cosiddetto controllo "backward looking" basato principalmente sull'analisi del bilancio e dall'analisi degli scosta-

Simone Brancozzi

© RIPRODUZIONE RISERVATA



www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio
www.consulentiazienaliditalia.it

Tutti ne parlano, nessuno lo conosce

Sezione I

Obblighi dei soggetti che partecipano alla regolazione della crisi o dell'insolvenza
Art. 3.

Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa (1)

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 istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire:

a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale;

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

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

4. Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:

a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;

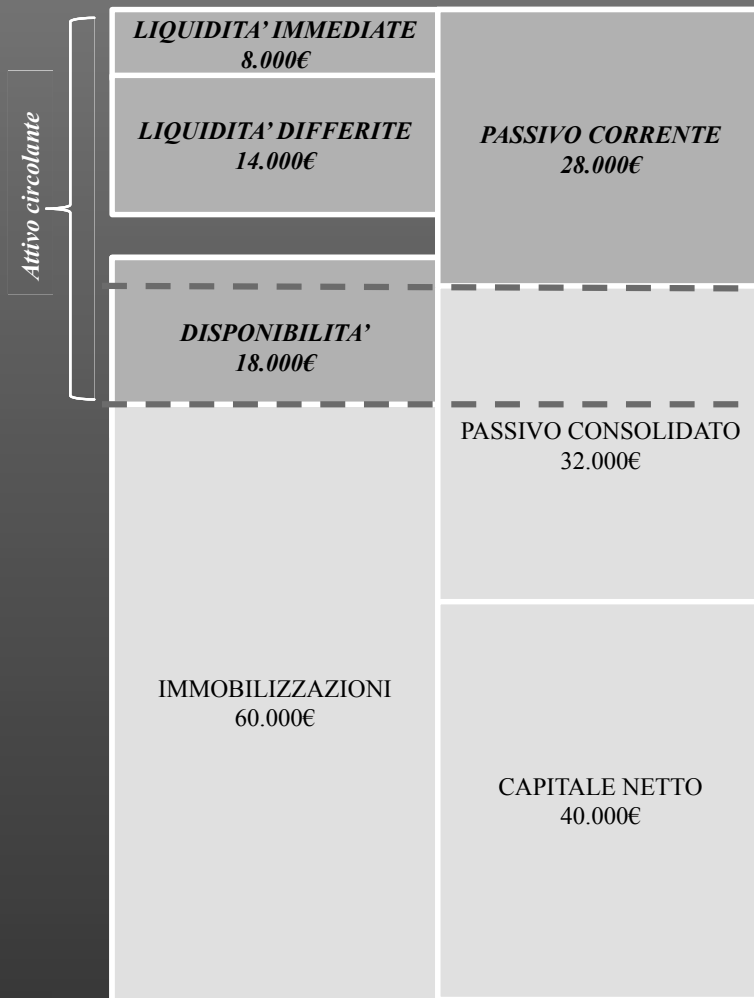
b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;

c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

- **Domanda 1.3.** L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?
- **Domanda 1.4** L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?

3.9 Il piano appare credibile? Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? E in caso contrario quali sarebbero quelle da adottare?



C.C.N. (Net Working Capital)

Attivo Corrente – Passivo Corrente
 $(8.000+14.000+18.000)-28.000$
 CCN= 12.000€

CCN>0 □ Attivo Corrente –Passivo
 Corrente >0
 GIUDIZIO POSITIVO

CCN<0 □ Attivo Corrente –Passivo
 Corrente <0 GIUDIZIO
 NEGATIVO

CCN=0 □ Attivo Corrente –Passivo
 Corrente =0 Caso scuola,
 condizione difficilmente riscontrabile
 nella realtà



Tutti ne parlano, nessuno lo conosce

Sezione I

Obblighi dei soggetti che partecipano alla regolazione della crisi o dell'insolvenza
Art. 3.

Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa (1)

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 istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire:

a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale;

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

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

4. Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:

a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;

b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;

c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

- **Domanda 1.3.** L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?
- **Domanda 1.4.** L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?

3.9 Il piano appare credibile? Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? E in caso contrario quali sarebbero quelle da adottare?



Checklist composizione negoziata della crisi

TEST PRATICO PER LA VERIFICA DELLA RAGIONEVOLE PERSEGUIBILITÀ DEL RISANAMENTO

Debito scaduto (di cui relativo ad iscrizioni a ruolo)



Debito riscadenziato o oggetto di moratorie



Linee di credito bancarie utilizzate delle quali non ci si attende il rinnovo



Rate di mutui e finanziamenti in scadenza nei successivi 2 anni



Investimenti relativi alle iniziative industriali che si intendono adottare



Ammontare delle risorse ritraibili dalla dismissione di cespiti (immobili, partecipazioni, impianti e macchinario) o rami di azienda compatibili con il fabbisogno industriale



CALCOLA

CALCOLA



Tutti ne parlano, nessuno lo conosce



Sezione I

Obblighi dei soggetti che partecipano alla regolazione della crisi o dell'insolvenza
Art. 3.

Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa (1)

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'impre

contabile

rilevazion

3. Al fine

al comma

a) rilevar

alle speci

debitore;

b) verific

dodici mesi successivi e rilevare i segnali di cui al comma 4;

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

4. Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:

a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;

b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;

c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

- **Domanda 1.3.** L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?
- **Domanda 1.4** L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?

3.9 Il piano appare credibile? Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? E in caso contrario quali sarebbero quelle da adottare?



Prof. Simone Brancozzi

Ministero della Giustizia: Decreto 28 settembre 2021 - Composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, previsto dal decreto-legge 24 agosto 2021 n. 118

Sezione II

SEZIONE II – CHECK-LIST (LISTA DI CONTROLLO)
PARTICOLAREGGIATA PER LA REDAZIONE DEL PIANO DI RISANAMENTO
E PER LA ANALISI DELLA SUA COERENZA



www.cruscottodicontrollo.it

www.cruscottodicontrollo.it

www.consulentiaziendaliditalia.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio
www.consulentiaziendaliditalia.it

Tutti ne parlano, nessuno lo conosce



Sezione I

Obblighi dei soggetti che partecipano alla regolazione della crisi o dell'insolvenza
Art. 3.

Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa (1)

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 istituire un assetto organizzativo, contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, a fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:

a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale;

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

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

4. Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:

a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;

b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;

c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

- **Domanda 1.3.** L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?

- **Domanda 1.4** L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?

3.9 Il piano appare credibile? Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? E in caso contrario quali sarebbero quelle da adottare?



www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio
www.consulentiaziendaliditalia.it

Triangolo Dupont

(ROI) RETURN ON INVESTMENT

$$\frac{\text{REDDITO OPERATIVO}}{\text{CAPITALE INVESTITO (TOTALE ATTIVO)}} = \%$$

(ROS) RETURN ON SALES

$$\frac{\text{REDDITO OPERATIVO}}{\text{VENDITE}} = \%$$

(TOCI) TURN OVER CAPITAL INVESTMENT

$$\frac{\text{VENDITE}}{\text{CAPITALE INVESTITO (TOTALE ATTIVO)}} = \text{Numero di volte}$$

$$= \frac{\text{REDDITO OPERATIVO}}{\text{CAPITALE INVESTITO}}$$

Tutti ne parlano, nessuno lo conosce



Sezione I

Obblighi dei soggetti che partecipano alla regolazione della crisi o dell'insolvenza
Art. 3.

Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa (1)

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 istituire un assetto organizzativo, contabile e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi di cui al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire di:

a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale;

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

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

4. Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:

a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;

b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;

c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

- **Domanda 1.3.** L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?

- **Domanda 1.4** L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?

3.9 Il piano appare credibile? Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? E in caso contrario quali sarebbero quelle da adottare?



www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio
www.consulentiaziendaliitalia.it



SISTEMA DI CONTROLLO QUALITATIVO CON APPROCCIO LOOKING FORWARD basato sulla **Balanced Scorecard** di Kaplan e Norton



GOING CONCERN
CONTINUITÀ AZIENDALE
2086 2° COMMA RISPETTATO



2086 2° COMMA RISPETTATO
CONTINUITÀ AZIENDALE





Prof. Simone Brancozzi

**Secondo Voi quanto è Importante
il Clima Aziendale?**



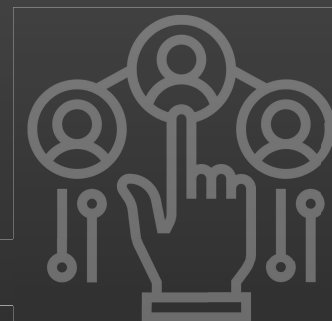
**Secondo Voi quanto è Importante
la Soddisfazione della Clientela?**



www.cruscottodicontrollo.it

www.simonebrancozzi.com

www.azivideo.it



**NETWORK
CONSULENTI
AZIENDALI
D'ITALIA**

Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio
www.consulentiaziendaliditalia.it

R.O.I. (sorgente)
Return On Investment



Cash Flow



R.O.I. =

$$\frac{\text{utile netto}}{\text{capitale investito}}$$

NO R.O.I. (sorgente)
Return On Investment



NO Cash Flow



composizione negoziata, Tribunale di Siracusa

Tribunale di Siracusa – L'imprenditore già insolvente al momento della richiesta di nomina dell'esperto ai sensi dell'art. 6 del D.L.118/2021 non può avere accesso alla procedura di composizione negoziata della crisi.

Inserito da Francesco Gabassi il Sab, 15/10/2022 - 10:16

Tribunale di Siracusa, Sez. I civ. - Settore Proc. Concorsuali, 14 settembre 2022 (data della pronuncia) – Pres. Veronica Milone, Rel. Federica Maida, Giud. Maddalena Vetta.

Tutti ne parlano, nessuno lo conosce

Sezione I

Obblighi dei soggetti che partecipano alla regolazione della crisi o dell'insolvenza
Art. 3.

Adeguatezza delle misure e degli assetti in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa (1)

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 istituire un assetto organizzativo, amministrativo e contabile adeguato ai sensi dell'articolo 2086 del codice civile, ai fini della tempestiva rilevazione dello stato di crisi e dell'assunzione di idonee iniziative.

3. Al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi al comma 1 e gli assetti di cui al comma 2 devono consentire:

a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale;

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

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

4. Costituiscono segnali per la previsione di cui al comma 3:

a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno trenta giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;

b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno novanta giorni di ammontare superiore a quello dei debiti non scaduti;

c) l'esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di sessanta giorni o che abbiano superato da almeno sessanta giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma purché rappresentino

c) ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata e a effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2.

- **Domanda 1.3.** L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?
- **Domanda 1.4.** L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?

3.9 Il piano appare credibile? Il piano è fondato su intenzioni strategiche chiare e razionali, condivisibili da parte di un lettore informato quale è l'esperto, coerenti con la situazione di fatto dell'impresa e del contesto in cui opera? Le strategie di intervento e le iniziative industriali individuate dall'imprenditore appaiono appropriate per il superamento delle cause della crisi? E in caso contrario quali sarebbero quelle da adottare?

Civile Ord. Sez. 1 Num. 2172 Anno 2023

Presidente: [REDACTED]

Relatore: [REDACTED]

Data pubblicazione: 24/01/2023

Business Judgement rules



Balanced Scorecard

avverso SENTENZA di CORTE D'APPELLO VENEZIA n. 463/2018 depositata il 27/02/2018.

Udita la relazione svolta nella camera di consiglio del 01/12/2022 dal Consigliere ANDREA FIDANZIA.

FATTI DI CAUSA

Con sentenza n. 463/2018, depositata il 27.02.2018, la Corte d'Appello di Venezia ha rigettato l'appello proposto [REDACTED] già amministratori della F.lli Bisson s.r.l. in liquidazione, ora fallita, avverso la sentenza del 13.3.2015 con cui il Tribunale di Vicenza li ha condannati al pagamento in favore del [REDACTED] in liquidazione della somma di € 4.761.904,75, oltre accessori, e ciò in accoglimento dell'azione di responsabilità proposta dal curatore della predetta procedura a norma dell'art. 146 L.F..

In particolare, il giudice di secondo grado ha condiviso l'impostazione del primo giudice nel ritenere qualificata la violazione da parte dei due amministratori del dovere di diligenza nella gestione dell'impresa e di aver posto in essere una condotta idonea determinare il dissesto della società. Infatti, a pochi giorni dalla sua costituzione, nell'ottobre 2003, la [REDACTED] si era





• Wall of fame Balanced Scorecard in the World •



www.cruscoffcontrollo.it



Partita • Abneatio • Admuctus • Innovatio



Avete Capito che il Cruscotto di Controllo® è l'unico software in ITALIA che rispetta il 2086 2' Comma e permette di eliminare la responsabilità ex art. 2476 sesto comma?

NON E' il solito controllo fatto sul bilancio dopo tre mesi che infastidisce il cliente





L'AZIENDA

AREA CLIENTI:

I FRUTTI DELL'ALBERO RAPPRESENTANO I PRODOTTI E I SERVIZI CREATI DALL'AZIENDA

AREA PROCESSI:

UN **SOLIDO BUSTO** CREATO DA UNA BUONA PIANIFICAZIONE AZIENDALE ACQUISTO, PRODUCO, AMMINISTRO, VENDO.

AREA FORMAZIONE ED INNOVAZIONE -

RADICI SANE SI OTTENGONO CON UN BUON CLIMA AZIENDALE, ORE DI FORMAZIONE SIA PER I DIPENDENTI CHE PER I DIRIGENTI E SVILUPPO ED INNOVAZIONE NEL CAMPO DELLA RICERCA.



QUALITÀ RISORSE UMANE

POLITICA DEGLI INVESTIMENTI

SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE

FLUSSI INFORMATIVI

CONOSCENZA DEL MERCATO

RELAZIONI SOCIALI

COMPETENZE TECNOLOGICHE

RELAZIONI CON I CLIENTI

MANUTENZIONE

www.simonebrancozzi.com

www.azivideo.it



Prof. Simone Brancozzi

KPI

Key Performances Indicators

NO INDICI DI BILANCIO MA:

- **Clima Aziendale**
- **Soddisfazione Clientela**
- **Ore di Formazione**
- **Innovazione**
- **Non Conformità**
- **Margine di contribuzione per addetto**



www.cruscottodicontrollo.it

www.simonebrancozzi.com

www.azivideo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio
www.consulentiaziendaliditalia.it



Prof. Simone Brancozzi

LA PRIMA E UNICA CERTIFICAZIONE PER SVILUPPATORI DI BALANCED SCORECARD IN ITALIA

Chi partecipa consegue un Master's Degree

Presso la business school dell'università LIUC Carlo Cattaneo
di Castellanza

Direttore Scientifico *Prof. Alberto Bubbio*



Per info: www.bscitaly.it



www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio

www.consulentiaziendaliditalia.it



Prof. Simone Brancozzi



NETWORK CONSULENTI AZIENDALI D'ITALIA

Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio

Per info: www.consulentiaziendaliditalia.it



www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio

www.consulentiaziendaliditalia.it

**DOCUMENTO 4/2023.
DEPOSITO BILANCIO 2022:**

Il nuovo obbligo informativo in bilancio riguardo la presenza di adeguati assetti.

Con il deposito del bilancio relativo all'anno 2022 società e relativi consulenti dovranno cimentarsi in un nuovo obbligo informativo.

Dal 15 Luglio del 2022, con la definitiva entrata in vigore del D.Lgs. 83/2022 (correttivo alla nuova riforma della Crisi d'Impresa), gli amministratori non hanno soltanto il dovere di istituire adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, ma debbono anche adempiere un obbligo INFORMATIVO in merito alle modalità con le quali hanno provveduto ad implementare detti adeguati assetti.

In primo luogo è opportuno porre attenzione alla disposizioni dell'art. 2381 comma 5 che recita: "Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate."

Con l'introduzione del sesto comma del 2475 (comma introdotto dal D. Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 e successivamente modificato dall'art. 6, comma 1, lettera a), del D.Lgs. 8 novembre 2021, n. 183), le disposizioni dell'art. 2381 si estendono anche a **TUTTE** le Società a **Responsabilità Limitata (S.R.L.)**

Con l'introduzione del sesto comma del 2475 (comma introdotto dal D. Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 e successivamente modificato dall'art. 6, comma 1, lettera a), del D.Lgs. 8 novembre 2021, n. 183), le disposizioni dell'art. 2381 si estendono anche a **TUTTE** le Società a **Responsabilità Limitata (S.R.L.)**

La disposizione di cui sopra deve poi essere incrociata con quella di cui all'ormai celeberrimo art. 2086 comma 2 e con la disposizione di cui alla lettera c) del comma 3 dell'art. 3 del D.Lgs. 14/2019 (Riforma della Crisi). Il primo, in vigore dal 16 marzo 2019, prescrive, in maniera tanto cristallina da non richiedere alcun ulteriore commento, che "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 lettera c) comma 3 dell'art. 3 della riforma della Crisi (D.lgs. 14/2019) si occupa invece di dare contenuto all'obbligo di istituzione degli adeguati assetti, statuendo che, al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa,



il sistema informativo aziendale deve essere in grado di ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata del Ministero di Grazia e Giustizia del 28 settembre 2021, inerente la composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa e ad effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2 del C.C.I.I. Di conseguenza il legislatore identifica come adeguato dal punto di vista amministrativo, organizzativo e contabile l'assetto istituito dalla società che le permetta di avere a disposizione, in tempi rapidi, tutte le informazioni richieste dalla check list di cui alla sezione seconda del citato Decreto Ministeriale del Ministero di Grazia e Giustizia, che, di fatto, è la stessa check list che l'esperto negoziatore somministra all'imprenditore nel momento in cui abbia richiesto l'accesso alla composizione negoziata, all'inizio delle operazioni.

Sino a qui abbiamo dissertato in merito all'obbligo di istituzione degli adeguati assetti, ma occorre andare oltre occupandoci dell'obbligo di informativa. E' noto come l'art. 2428 c.c. (relazione sulla gestione) disponga che gli amministratori devono dare "una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta". E' abbastanza ovvio che il primo rischio a cui una società può essere esposta è il rischio di default ed è per questo che il

legislatore ha posto, in merito a questo rischio, il preciso obbligo di monitoraggio di cui sopra si è detto. A nostro avviso le disposizioni normative sopra analizzate non solo obbligano gli amministratori ad istituire detto monitoraggio, ma anche a dare comunicazione, nella relazione sulla gestione, sia dell'esistenza degli adeguati assetti che dei risultati dell'attività di monitoraggio. In sostanza sono tenuti a dire "COME" e "COSA" sia stato misurato per mezzo degli adeguati assetti in azienda.

Appare a noi pertanto evidente che gli amministratori delle società obbligate a redigere il bilancio in forma "ordinaria" sono tenuti a dare informazioni dettagliate sugli adeguati assetti organizzativi e sulle risultanze del monitoraggio, sia in merito ai dati riferiti alla lista di controllo particolareggiata che riguardo alla esecuzione del test pratico. Molti azionisti concordano sul fatto che il controllo del rischio di default non può essere assolto facendo riferimento solo ad anomali andamenti dei principali indici di bilancio, in particolare il ROI ed il Capitale Circolante Netto (CCN). Un siffatto metodo di analisi non risulta conforme al dettato normativo e rischia di giungere alla segnalazione di squilibri in modo a volte estremamente tardivo. Nella maggior parte dei casi, infatti, quando si rilevano andamenti anomali dei principali indici di bilancio, di fatto la crisi si è già innescata. Ben consapevole della inadeguatezza





Prof. Simone Brancozzi



CIRCOLARE - NETWORK CONSULENTI AZIENDALI D'ITALIA

DOCUMENTO 4/2023. DEPOSITO BILANCIO 2022:
IL NUOVO OBBLIGO INFORMATIVO IN BILANCIO
RIGUARDO AGLI ADEGUATI ASSETTI

Perfils • Abnegallo • Adunctus • Innovatio

dei comuni indicatori, il legislatore invece obbliga a monitorare elementi che sono principalmente di carattere qualitativo e fa riferimento al controllo mediante una serie di KPI, così come indicato dalla check list richiamata dalla lettera c) del comma 3 dell'art. 3 del D.lgs. 14/19.

Riportiamo qui un piccolo esempio concernente due delle oltre 50 domande poste dalla check list, in modo da capire la portata rivoluzionaria della disposizione:

- **Domanda 1.3.** L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?
- **Domanda 1.4** L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?

Quindi il legislatore obbliga al monitoraggio continuativo (cioè sempre e non solo quando si chiude il bilancio) dell'andamento aziendale anche ricorrendo a KPI qualitativi. I Key Performance Indicators NON SONO GLI INDICHI DI BILANCIO (i quali, in economia aziendale, sono definiti "RATIOS"), ma sono misuratori di grandezze NON aventi natura economico/finanziaria. Si pensi, ad esempio, al monitoraggio della soddisfazione della clientela, oppure della formazione in azienda, dei progetti innovativi, delle non conformità operative in produzione.

delle attività logistiche, del clima aziendale etc.. Si tratta di componenti importantissime della gestione le quali, qualora facessero registrare andamenti negativi, sarebbero preludio ad un potenziale innesco di crisi.

Sulla base delle disposizioni dell'art. 2381 comma 5, già in precedenza citate, fornire informazioni di questa natura è un preciso dovere, soprattutto per le società, sia S.p.a. che S.r.l., che abbiano nominato l'organo di controllo. A questo proposito si ricorda che con l'approvazione del bilancio al 31/12/2022 le società che hanno più di 20 dipendenti o più di 4 milioni di ricavi o più di 4 milioni di capitale investito, devono provvedere alla nomina.

L'informativa prevista dall'art. 2381 comma 5 relativa al primo semestre di ciascun anno va formalizzata con verbale apposito da trascrivere nel libro delle adunanze del Consiglio di Amministrazione generalmente entro il 30 settembre di ogni anno.

L'informativa relativa al secondo semestre di ciascun anno potrà essere invece fornita nella relazione sulla gestione del bilancio annuale. In caso di bilancio abbreviato, con conseguente esonero della relazione sulla gestione, l'informativa potrà essere fornita nel verbale del CDA che approva il progetto di bilancio annuale oltre che all'interno della nota integrativa. Le informazioni, come detto in precedenza, devono essere

- **Domanda 1.3.** L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?
- **Domanda 1.4** L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?



CIRCOLARE - NETWORK CONSULENTI AZIENDALI D'ITALIA

DOCUMENTO 4/2023. DEPOSITO BILANCIO 2022:
IL NUOVO OBBLIGO INFORMATIVO IN BILANCIO
RIGUARDO AGLI ADEGUATI ASSETTI

Perfils • Abnegallo • Adunctus • Innovatio

icomplete e dettagliate e non possono essere rilasciate senza fare riferimento a valutazioni e misurazioni.

Per un professionista incaricato della consulenza in merito alla stesura del bilancio d'esercizio il fatto di non dare notizia agli amministratori di società dell'obbligo di inserire queste informazioni nei documenti di bilancio significherebbe contribuire al compimento di un comportamento OMISSIVO ed ILLEGITTIMO da parte degli amministratori stessi e qualificerebbe la condotta del professionista come non ADEGUATA rispetto all'incarico ricevuto, aprendo la strada a tutte le chiamate di responsabilità conseguenti.

Particolare attenzione agli obblighi di informativa la dovrebbero porre anche i professionisti chiamati a far parte degli organi di controllo, considerato che l'art. 25-octies obbliga quest'ultimo a segnalare "la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 17" ed il C.C.I.A.A. prevede precise responsabilità a carico dell'organo di controllo che non provvedesse in tal senso. Oltretutto il principio ISA Italia n. 265 pone a carico dei revisori un obbligo di monitoraggio costante sul sistema di controllo interno e quindi anche degli adeguati assetti.

A nostro avviso anche gli amministratori delle società di

minori dimensioni, non obbligate alla nomina dell'organo di controllo ma comunque tenute a rispettare le disposizioni del 2086 comma 2, vale a dire l'istituzione di adeguati assetti e la misurazione della continuità aziendale, non possono non dare notizia dell'assolvimento di detto obbligo in nota integrativa in modo chiaro e completo. Ciò significa che non potrà bastare una semplice locuzione generica quale "Gli amministratori (o l'amministratore) dichiarano che sono stati istituiti adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili e che esiste continuità aziendale". Appare del tutto evidente che una siffatta dichiarazione sarebbe del tutto inadeguata e soprattutto FALSA, laddove non fosse effettivamente istituita un'adeguata attività di misurazione e monitoraggio.

A sostegno di tali argomentazioni si fa riferimento ad uno orientamento giurisprudenziale oramai consolidato culminato recentemente nella Ordinanza della Suprema Corte di Cassazione Nr. 2172 del 24 gennaio 2023. Una perfetta sintesi di tale orientamento giurisprudenziale, e di quanto i giudici ritengono importante la presenza di adeguati assetti in azienda è la sentenza del Tribunale di Cagliari che ha condannato degli amministratori INDOLENTI di una società cooperativa. La cosa singolare è che la cooperativa era in bonis e i Giudici giustificano la decisione con la necessità di preservare l'integrità aziendale dall'incapacità degli amministratori.

WWW.CONSULENTIAZIENDALIDITALIA.IT



PAGINA 04

www.consulentiaziendaliditalia.it



www.cruscottidicontrollo.it

WWW.CONSULENTIAZIENDALIDITALIA.IT

PAGINA 03



Prof. Simone Brancozzi



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio

CIRCOLARE - NETWORK CONSULENTI AZIENDALI D'ITALIA

DOCUMENTO 4/2023. DEPOSITO BILANCIO 2022.
IL NUOVO OBBLIGO INFORMATIVO IN BILANCIO
RIGUARDO AGLI ADEGUATI ASSETTI

I vari Giudici intervenuti in materia hanno tutti convenuto sul fatto che le aziende devono dotarsi di un Judgment Business Rule (JBR).

Nella dottrina economico aziendale la Balanced Scorecard dei Professori Kaplan e Norton è ritenuto il miglior JBR possibile. Il Cruscotto di Controllo è il primo ed unico software cloud basato sulla Balanced Scorecard che permette, qualora implementato in azienda, di dotarsi di adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili e di misurare la continuità aziendale secondo quanto prescritto dal 2086 comma 2 e dalla lettera c) del comma 3 dell'art.3 del D.Lgs. 14/2019.

Per facilitare il compito di amministratori e imprenditori, ogni consulente deve fare redigere da un esperto una Perizia preliminare, e sulla base di questo concordare la strategia per dimostrare l'avvenuto monitoraggio e l'adempimento della legge da parte di soci e amministratori, come prescrive l'art. 2086 del Codice civile, secondo comma. La perizia, ovviamente, sarà allegata al bilancio e depositato al Registro delle Imprese.

*I Partners del Network Consulenti aziendali d'Italia,
che utilizzano la suite del Cruscotto di Controllo®
che contiene fra l'altro l'unico Software Cloud
per il misuratore la presenza degli adeguati assetti,
sono a disposizione per l'effettuazione della perizia.*

A Cura di:

Prof. Simone Brancozzi
Dott.ssa Cristina Rigato
Dottor. Claudio Calini
Rag. Carmelo Giannilivigni

Membri Ufficio Studi Network Consulenti Aziendali d'Italia

WWW.CONSULENTIAZIENDALIDITALIA.IT

PAGINA 05

WWW.CONSULENTIAZIENDALIDITALIA.IT

PAGINA 02



www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio
www.consulentiaziendaliditalia.it



Prof. Simone Brancozzi

ISA Principio di Revisione 570

“GOING CONCERN”



www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio

www.consulentiaziendaliditalia.it



Prof. Simone Brancozzi

Cosa succederebbe a:



APPLE



MICROSOFT

Se da domani non facessero più ricerca?



www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio
www.consulentiaziendaliditalia.it

**DOCUMENTO 4/2023.
DEPOSITO BILANCIO 2022:**

Il nuovo obbligo informativo in bilancio riguardo la presenza di adeguati assetti.

Con il deposito del bilancio relativo all'anno 2022 società e relativi consulenti dovranno cimentarsi in un nuovo obbligo informativo.

Dal 15 Luglio del 2022, con la definitiva entrata in vigore del D.Lgs. 83/2022 (correttivo alla nuova riforma della Crisi d'Impresa), gli amministratori non hanno soltanto il dovere di istituire adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, ma debbono anche adempiere un obbligo INFORMATIVO in merito alle modalità con le quali hanno provveduto ad implementare detti adeguati assetti.

In primo luogo è opportuno porre attenzione alla disposizioni dell'art. 2381 comma 5 che recita: "Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate."

Con l'introduzione del sesto comma del 2475 (comma introdotto dal D. Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 e successivamente modificato dall'art. 6, comma 1, lettera a), del D.Lgs. 8 novembre 2021, n. 183), le disposizioni dell'art. 2381 si estendono anche a **TUTTE** le Società a **Responsabilità Limitata (S.R.L.)**

Con l'introduzione del sesto comma del 2475 (comma introdotto dal D. Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 e successivamente modificato dall'art. 6, comma 1, lettera a), del D.Lgs. 8 novembre 2021, n. 183), le disposizioni dell'art. 2381 si estendono anche a **TUTTE** le Società a **Responsabilità Limitata (S.R.L.)**

La disposizione di cui sopra deve poi essere incrociata con quella di cui all'ormai celeberrimo art. 2086 comma 2 e con la disposizione di cui alla lettera c) del comma 3 dell'art. 3 del D.Lgs. 14/2019 (Riforma della Crisi). Il primo, in vigore dal 16 marzo 2019, prescrive, in maniera tanto cristallina da non richiedere alcun ulteriore commento, che "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 lettera c) comma 3 dell'art. 3 della riforma della Crisi (D.lgs. 14/2019) si occupa invece di dare contenuto all'obbligo di istituzione degli adeguati assetti, statuendo che, al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa,

il sistema informativo aziendale deve essere in grado di ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata del Ministero di Grazia e Giustizia del 28 settembre 2021, inerente la composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa e ad effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2 del C.C.I.L. Di conseguenza il legislatore identifica come adeguato dal punto di vista amministrativo, organizzativo e contabile l'assetto istituito dalla società che le permetta di avere a disposizione, in tempi rapidi, tutte le informazioni richieste dalla check list di cui alla sezione seconda del citato Decreto Ministeriale del Ministero di Grazia e Giustizia, che, di fatto, è la stessa check list che l'esperto negoziatore somministra all'imprenditore nel momento in cui abbia richiesto l'accesso alla composizione negoziata, all'inizio delle operazioni.

Sino a qui abbiamo dissertato in merito all'obbligo di istituzione degli adeguati assetti, ma occorre andare oltre occupandoci dell'obbligo di informativa. E' noto come l'art. 2428 c.c. (relazione sulla gestione) disponga che gli amministratori devono dare "una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta". E' abbastanza ovvio che il primo rischio a cui una società può essere esposta è il rischio di default ed è per questo che il

legislatore ha posto, in merito a questo rischio, il preciso obbligo di monitoraggio di cui sopra si è detto. A nostro avviso le disposizioni normative sopra analizzate non solo obbligano gli amministratori ad istituire detto monitoraggio, ma anche a dare comunicazione, nella relazione sulla gestione, sia dell'esistenza degli adeguati assetti che dei risultati dell'attività di monitoraggio. In sostanza sono tenuti a dire "COME" e "COSA" sia stato misurato per mezzo degli adeguati assetti in azienda.

Appare a noi pertanto evidente che gli amministratori delle società obbligate a redigere il bilancio in forma "ordinaria" sono tenuti a dare informazioni dettagliate sugli adeguati assetti organizzativi e sulle risultanze del monitoraggio, sia in merito ai dati riferiti alla lista di controllo particolareggiata che riguardo alla esecuzione del test pratico. Molti aziendalisti concordano sul fatto che il controllo del rischio di default non può essere assolto facendo riferimento solo ad anomali andamenti dei principali indici di bilancio, in particolare il ROI ed il Capitale Circolante Netto (CCN). Un siffatto metodo di analisi non risulta conforme al dettato normativo e rischia di giungere alla segnalazione di squilibri in modo a volte estremamente tardivo. Nella maggior parte dei casi, infatti, quando si rilevano andamenti anomali dei principali indici di bilancio, di fatto la crisi si è già innescata. Ben consapevole della inadeguatezza



Circolare di Studio.

Nuovi obblighi informativi da inserire nella nota integrativa del bilancio 2022.

Gentilissimo cliente,
Con il deposito del bilancio relativo all'anno 2022 le società dovranno cimentarsi in un nuovo obbligo informativo. Dal 15 Luglio del 2022, con la definitiva entrata in vigore del D.Lgs 83/2022 (correttivo alla nuova riforma della Crisi d'Impresa), gli amministratori non hanno soltanto il dovere di istituire adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, ma debbono anche adempiere un obbligo INFORMATIVO in merito alle modalità con le quali hanno provveduto ad implementare detti adeguati assetti. L'art. 2381 comma 5 che recita: "Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate". Con l'introduzione del sesto comma del 2475 (Comma introdotto dal D. Lgs. 12 gennaio 2019, n. 14 e successivamente modificato dall'art. 6, comma 1, lettera a), del D.Lgs.

8 novembre 2021, n. 183), le disposizioni dell'art. 2381 si estendono anche a TUTTE le Società a Responsabilità Limitata (S.R.L.)

La disposizione di cui sopra deve poi essere incrociata con quella di cui all'art. 2086 comma 2 e con la disposizione di cui alla lettera c) del comma 3 dell'art. 3 del D.Lgs. 14/2019 (Riforma della Crisi). Il primo, in vigore dal 16 marzo 2019, prescrive, in maniera tanto cristallina da non richiedere alcun ulteriore commento, che "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 lettera c) comma 3 dell'art. 3 della riforma della Crisi (D.lgs. 14/2019) si occupa invece di dare contenuto all'obbligo di istituzione degli adeguati assetti, statuendo che, al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, il sistema informativo aziendale deve essere in grado di ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista particolareggiata del Ministero di Grazia e Giustizia del 28 settembre 2021, inerente la composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, e ad effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2 del C.C.I.L. Di conseguenza il legislatore identifica

come adeguato dal punto di vista amministrativo, organizzativo e contabile l'assetto istituito dalla società che le permetta di avere a disposizione, in tempi rapidi, tutte le informazioni richieste dalla check list di cui alla sezione seconda del citato Decreto Ministeriale del Ministero di Grazia e Giustizia, che, di fatto, è la stessa check list che l'esperto negoziatore somministra all'imprenditore nel momento in cui abbia richiesto l'accesso alla composizione negoziata, all'inizio delle operazioni.

Queste disposizioni debbono essere incrociate con quelle dell'art. 2428 c.c. (relazione sulla gestione) il quale dispone che gli amministratori devono dare "una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta". E' abbastanza ovvio che il primo rischio a cui una società può essere esposta è il rischio di default ed è per questo che il legislatore ha posto, in merito a questo rischio, il preciso obbligo di monitoraggio di cui sopra si è detto. A nostro avviso le disposizioni normative sopra articolate non solo obbligano gli amministratori ad istituire detto monitoraggio ma anche a dare comunicazione, nella relazione sulla gestione, e laddove essa non sia obbligatoria, nella nota integrativa al bilancio, sia dell'esistenza degli adeguati assetti che dei risultati dell'attività di monitoraggio. In sostanza sono tenuti a dire "COME" e "COSA" sia stato misurato per mezzo degli adeguati assetti in azienda.

Appare a noi pertanto evidente che gli amministratori delle società obbligate a redigere il bilancio in forma "ordinaria" sono tenuti a dare informazioni dettagliate sugli adeguati assetti organizzativi e sulle

risultanze del monitoraggio, sia in merito ai dati riferiti alla lista di controllo particolareggiata che riguardo alla esecuzione del test pratico. Molti aziendalisti concordano sul fatto che il controllo del rischio di default non può essere assolto facendo riferimento solo ad anomali andamenti dei principali indici di bilancio, in particolare il ROI ed il Capitale Circolante Netto (CCN). Un siffatto metodo di analisi non risulta conforme al dettato normativo e rischia di giungere alla segnalazione di squilibri in modo a volte estremamente tardivo. Nella maggior parte dei casi, infatti, quando si rilevano andamenti anomali dei principali indici di bilancio, di fatto la crisi si è già innescata.

Ben consapevole della inadeguatezza dei comuni indicatori, il legislatore invece obbliga a monitorare elementi che sono principalmente di carattere qualitativo e fa riferimento al controllo mediante una serie di KPI, così come indicato dalla check list richiamata dalla lettera c) del comma 3 dell'art. 3 del D.lgs. 14/19.

Riportiamo qui un piccolo esempio concernente due delle oltre 50 domande poste dalla check list, in modo da capire la portata rivoluzionaria della disposizione:

- **Domanda 1.3.** *L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?*
- **Domanda 1.4** *L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?*



CONSENSO INFORMATO

RISPETTO ALLE NUOVE DISPOSIZIONI DI CUI ALL'ART. 2082 COMMA 2 C.C., DELL'ART. 3 D.DLGS. 14/2019, DELL'ART. 2476 SESTO COMMA, DELL'ART. 2381 COMMA 5, IN VIGORE DAL 16 MARZO 2019 E SUCCESSIVE MODIFICHE, SULLA RESPONSABILITA' DEGLI AMMINISTRATORI RISPETTO A TUTTE LE OBBLIGAZIONI SOCIALI SOPRATTUTTO DELL'INFORMATIVA DA INDICARE IN NOTA INTEGRATIVA.

Luogo: _____, Data: _____

Il sottoscritto (nome e cognome Dominus dello Studio professionale):

per conto dello Studio (nome studio o società di consulenza):

Premesso

Che l'art. 2086 comma 2 e l'art. 3 comma 3 del D.lgs. 14/2019, e dal D.Lgs. 83/2022 obbligano gli amministratori ad istituire adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili al fine di intercettare gli indizi di crisi e mantenere la continuità;

Che dal 15 Luglio del 2022, e quindi dal deposito del bilancio relativo all'anno 2022, il D.Lgs 83/2022 (correttivo alla nuova riforma della Crisi d'Impresa), obbliga gli amministratori anche ad adempiere ad un obbligo INFORMATIVO in merito alle modalità con le quali hanno provveduto ad implementare detti adeguati assetti e a misurare la continuità aziendale così come intesa dal principio ISA 570;

Che l'art. 2381 comma 5 recita: "Gli organi delegati curano che l'assetto organizzativo, amministrativo e contabile sia adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa e riferiscono al consiglio di amministrazione e al collegio sindacale, con la periodicità fissata dallo statuto e in ogni caso almeno ogni sei mesi, sul generale andamento della gestione e sulla sua prevedibile evoluzione nonché sulle operazioni di maggior rilievo, per le loro dimensioni o caratteristiche, effettuate dalla società e dalle sue controllate";

Che La lettera c) comma 3 dell'art. 3 della riforma della Crisi (D.lgs. 14/2019) si occupa di

dare contenuto all'obbligo di istituzione degli adeguati assetti, statuendo che, al fine di prevedere tempestivamente l'emersione della crisi d'impresa, il sistema informativo aziendale deve essere in grado di ricavare le informazioni necessarie a utilizzare la lista di controllo particolareggiata del Ministero di Grazia e Giustizia del 28 settembre 2021, inerente la composizione negoziata per la soluzione della crisi d'impresa, e ad effettuare il test pratico per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento di cui all'articolo 13, al comma 2 del C.C.I.I.;

Che le disposizioni di cui sopra debbono essere incrociate con quelle dell'art. 2428 c.c. (relazione sulla gestione) il quale dispone che gli amministratori devono dare "una descrizione dei principali rischi e incertezze cui la società è esposta" e che il primo rischio a cui una società può essere esposta è il rischio di default e che quindi le disposizioni normative sopra articolate, non solo obbligano gli amministratori ad istituire un monitoraggio, ma anche a dare comunicazione, nella relazione sulla gestione, e laddove essa non sia obbligatoria, nella nota integrativa al bilancio, sia dell'esistenza degli adeguati assetti che dei risultati dell'attività di monitoraggio.

Che le scienze aziendali deducono che il controllo del rischio di default non può essere assolto facendo riferimento solo ad anomali andamenti dei principali indici di bilancio perchè un siffatto metodo di analisi non risulta conforme al dettato normativo e rischia di giungere alla segnalazione di squilibri in modo a volte estremamente tardivo;

Che in conclusione il legislatore obbliga a monitorare elementi che sono principalmente di carattere qualitativo e fa riferimento al controllo mediante una serie di KPI, così come indicato dalla check list richiamata dalla lettera c) del comma 3 dell'art. 3 del D.lgs. 14/19 di cui si riporta qui un piccolo esempio concernente due delle oltre 50 domande poste dalla check list, in modo da capire la portata nuova e rivoluzionaria della disposizione:

- **Domanda 1.3.** *L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?*
- **Domanda 1.4** *L'impresa è in grado di stimare l'andamento gestionale anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?*

Tutto ciò premesso, sulla base delle disposizioni dell'art. 2381 comma 5, già in precedenza citate, questo Studio (nome studio): _____



DOCUMENTO 5/2023.

In ossequio al comma sesto dell'art. 2475 che ha esteso anche alle società a responsabilità limitata gli obblighi informativi di cui al comma 5 dell'art. 2381, al riguardo alla descrizione e alla adeguatezza degli assetti organizzativi amministrativi e contabili e a riguardo alla dimensione e alla natura dell'impresa esercitata dalla società, e rispetto alla loro capacità di intercettare gli indizi di crisi al fine di eliminare il rischio default così come definiti dall'art. 3 comma 3 del D.Lgs. 14/2019, si rileva quanto segue:

RIGUARDO AGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

Il rischio è definito come insieme di effetti associati ad eventi futuri incerti che possono influenzare il raggiungimento degli obiettivi aziendali. L'impatto degli eventi può essere non solo negativo, ma anche positivo.

Un sistema di governo d'impresa efficiente ed efficace ha i propri fondamenti in:

- un'ideale impostazione societario-legale per la gestione e la sorveglianza d'impresa;
- una cultura aziendale (che includa una cultura del rischio e del controllo) diffusa in tutta l'organizzazione;
- un sistema di gestione dei rischi e dei controlli interni che coinvolga tutti i livelli della struttura organizzativa.

Il Sistema di Controllo Interno è unico e la possibilità di garantire l'adeguatezza delle modalità di controllo rispetto ai rischi da presidiare dipende dalla capacità di scegliere tra controlli alternativi in base a criteri omogenei di rilevazione e di valutazione che ne consentano la confrontabilità e la selezione. Il mancato rispetto di tale principio comporta una valutazione e una gestione dei sistemi di controllo in funzione di singoli rischi o famiglie degli stessi senza tenere conto delle interrelazioni con quelli allocati su differenti ambiti organizzativi. All'interno della prospettiva dell'Organizzazione sono state identificate e assoggettate a misurazione delle sottosezioni e che in futuro definiremo anche Key Performance Area (KPA), e cioè:

definiremo anche Key Performance Area (KPA) e cioè:
state identificate e assoggettate a misurazione delle sottosezioni e che in futuro
differenti ambiti organizzativi. All'interno della prospettiva dell'Organizzazione sono

• Il livello di conoscenza e di **preparazione del soggetto economico** che guida l'azienda, rispetto alle tecniche di Management, agli elementi elementari di economia aziendale e riguardo i basilari principi giuridici che regolano il funzionamento delle imprese *«.....[inserire qui il risultato della misurazione risultante dalla perizia elaborato in automatico e con semplicità e velocità dal Software Misuratore 2086, primo ed unico software in Italia presente all'interno della suite del Cruscotto di Controllo]...;*

• Il livello di conoscenza del **posizionamento strategico dell'azienda** *«.....[inserire qui il risultato della misurazione risultante dalla perizia elaborato in automatico e con semplicità e velocità dal Software Misuratore 2086, primo ed unico software in Italia presente all'interno della suite del Cruscotto di Controllo]...;*

• L'esistenza di un adeguato "panel" di **professionisti esterni** capace di colmare le eventuali competenze non presenti in azienda o nel bagaglio culturale del soggetto economico *«.....[inserire qui il risultato della misurazione risultante dalla perizia elaborato in automatico e con semplicità e velocità dal Software Misuratore 2086, primo ed unico software in Italia presente all'interno della suite del Cruscotto di Controllo].....;*

RIGUARDO ANCORA ALL'ANALISI DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI si rileva che una Corporate Governance efficace dipende dalla capacità di coordinare effettivamente le numerose attività di controllo e l'insieme dei soggetti chiamati a vario titolo a contribuire alla tenuta di specifici ambiti del Sistema di Controllo. In caso di insufficiente coordinamento, la frammentazione delle iniziative espone l'impresa ad una ridotta efficacia dei controlli e ad una copertura incoerente dei rischi aziendali in termini:

- **quantitativi**, con riferimento alla numerosità e alla dimensione dei rischi effettivamente presidiati rispetto a quelli significativi per l'azienda;
- **qualitativi**, rispetto alle modalità complessive di presidio degli stessi rischi. Tre sono i fattori ritenuti chiave per una Corporate Governance integrata (Associazione Italiana Internal Auditors, *Approccio integrato al Sistema di Controllo Interno ai fini di un efficace ed efficiente governo d'impresa* — AIIA Corporate Governance Paper - Febbraio 2008):

governo d'impresa — AIIA Corporate Governance Paper - Febbraio 2008):
Auditors, Approccio integrato al sistema di controllo interno ai fini di un efficace ed efficiente



Servizio Power Roi per aziende

Scorri sotto e compila il form per avere maggiori informazioni gratis



POWER ROI

POWER ROI

2023

Power Roi

AUMENTA LA REDDITIVITA' DELLA TUA IMPRESA GRAZIE ALLA NOSTRA CONSULENZA

TUOLOGO

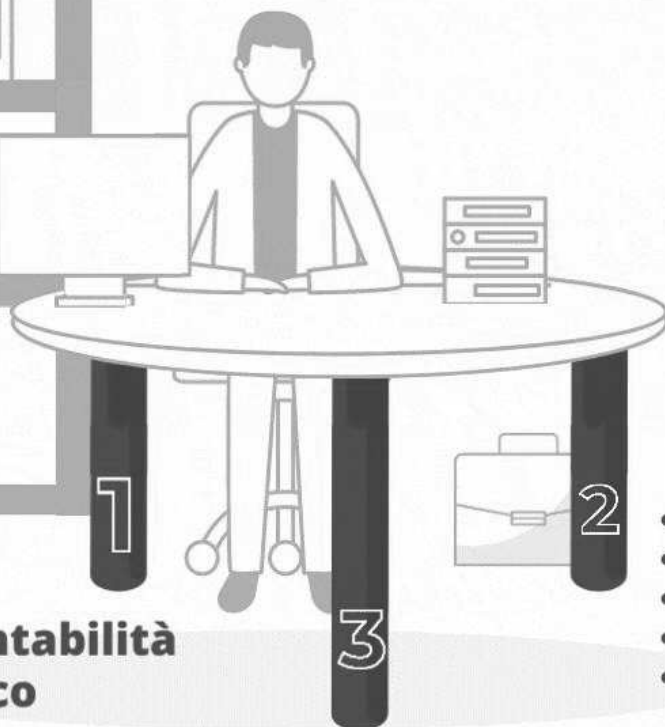


www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio
www.consulentiaziendaliditalia.it

LE TRE GAMBE DI RICAVI DI UNO STUDIO



- **Contabilità**
- **Fisco**

- **Incarichi Legali,**
- **Curatele,**
- **Perizie**
- **Consulenze,**
- **ecc...**

Servizi ad
Alto Valore Aggiunto

Ogni Studio
si regge
su "Tre Gambe
di Ricavi"

Il cruscotto non serve solo
per la riforma della crisi, ti
permette anche di fare,
ALTRE CONSULENZE ad
alto valore aggiunto



POWER ROI

1 - Check list per la
composizione negoziata.



2 - Misurazione K-Score



KScore

Clicca su accedi

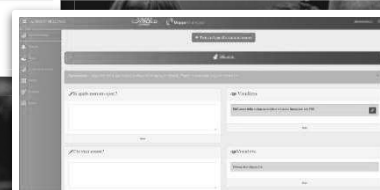
3 - Adeguati assetti



Adeguati assetti 2086

Clicca su accedi per entrare nella piattaforma

4 - Mappa strategica



Mappa Strategica

Clicca su accedi per entrare nella piattaforma

5 - Cruscotto di controllo
Balanced Scorecard



Cruscotto di Controllo

Clicca su accedi per entrare nella piattaforma



www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio



IL TUO SOFTWARE GESTIONALE CON CUI PENSI... (PERCHÉ COSÌ TI HA DETTO LA TUA CASA DI SOFTWARE):

- A) di misurare la continuità aziendale e gli adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili;
- B) di permettere ai tuoi clienti di far rispettare le disposizioni della riforma della crisi;
- C) di assolvere l'obbligo informativo in nota integrativa rispetto alla presenza in azienda di adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili;

Il tuo software Gestionale lo fa?

(Prova a rispondere alle domande in elenco)

| | Il tuo software Gestionale lo fa? | La nostra Suite Cruscotto di Controllo® lo fa? |
|--|---|--|
| Permette la misurazione mensile di KPI qualitativi che non siano indici di bilancio, così come disposto dalla domanda 1.4 di cui alla check list dell'esperto negoziatore e decreto del Ministero di Grazia e Giustizia del 28 settembre 2021 sez. II? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> | SI <input checked="" type="radio"/> |
| Permette un monitoraggio continuativo, almeno una volta al mese, della salute aziendale senza aver chiuso il bilancio così come disposto dalla domanda 1.3 di cui alla check list dell'esperto negoziatore e decreto del Ministero di Grazia e Giustizia del 28 settembre 2021 sez. II? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> | SI <input checked="" type="radio"/> |
| Produce dei report automatici ed editabili rispetto a queste misurazioni, anche mensili, da consegnare agli amministratori delle società tue clienti? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> | SI <input checked="" type="radio"/> |
| Misura la presenza di adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, così come descritto dalla lettera c) comma 3, articolo 3 della riforma della crisi ossia dalle disponibilità delle informazioni di cui alla check list dell'esperto negoziatore e decreto del Ministero di Grazia e Giustizia del 28 settembre 2021 sez. II? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> | SI <input checked="" type="radio"/> |
| Produce una comunicazione rispetto all'adeguatezza degli adeguati assetti da inserire ogni anno nella nota integrativa del bilancio? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> | SI <input checked="" type="radio"/> |
| Aiuta l'azienda, tua cliente, a costruire un Business Judgment Rule che costituiscono adeguati assetti così come prescritto dalla Corte di Cassazione nell'ordinanza 21172 del 24 gennaio 2023? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> | SI <input checked="" type="radio"/> |
| Importa in automatico in un secondo i dati annuali di bilancio da qualsiasi Xbrl prodotto da qualsiasi gestionale? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> | SI <input checked="" type="radio"/> |
| Importa in automatico in un secondo i dati annuali di bilancio da qualsiasi XBRL, prodotto da qualsiasi gestionale? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> | SI <input checked="" type="radio"/> |
| Calcola mensilmente il Break Even Point? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> | SI <input checked="" type="radio"/> |
| Calcola mensilmente il margine di contribuzione per addetto? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> | SI <input checked="" type="radio"/> |
| Misura il clima aziendale? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> | SI <input checked="" type="radio"/> |
| Calcola il numero adeguato di addetti che l'azienda dovrebbe avere? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> | SI <input checked="" type="radio"/> |
| Oltre a calcolare lo Z-Score di Altman predice il default aziendale con tre anni di anticipo usando algoritmi di intelligenza artificiale? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> | SI <input checked="" type="radio"/> |
| Fa analisi di scenario così come previsto dalla domanda 3.9 di cui alla check list dell'esperto negoziatore e decreto del Ministero di Grazia e Giustizia del 28 settembre 2021 sez. II? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> | SI <input checked="" type="radio"/> |
| Permette di fare analisi SWOT così come previsto dalla domanda 3.9 di cui alla check list dell'esperto negoziatore e decreto del Ministero di Grazia e Giustizia del 28 settembre 2021 sez. II? | SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/> | SI <input checked="" type="radio"/> |

Se le risposte sono in prevalenza "NO"... Tu credi di avere e di usare un software che permette ai tuoi clienti di rispettare le nuove disposizioni del codice della crisi... In realtà probabilmente **qualcuno ti ha venduto qualcos'altro facendoti credere che fosse il software della riforma della crisi!** Probabilmente il tuo software fa solo analisi di bilancio che, seppur utile, è tutt'altra cosa rispetto a quanto stabilito dalla riforma della Crisi d'Impresa.

www.cruscottodicontrollo.it



www.cruscottodicontrollo.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio
www.consulentiaziendaliditalia.it



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO
DIPARTIMENTO DI MANAGEMENT

Corso di Laurea Magistrale in
Direzione d'impresa, marketing e strategia

TESI DI LAUREA

La crisi d'impresa e gli strumenti di prevenzione: un'analisi empirica delle PMI italiane

Relatore: Prof. Roberto Schiesari
Correlatore: Prof. Marco Maria Aiello

Candidata:
Alessia Pascale

Matricola:
801953

www.simonebrancozzi.com



Prof. Simone Brancozzi



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI TORINO

DM DIPARTIMENTO
DI MANAGEMENT

NETWORK
CONSULENTI
AZIENDALI
D'ITALIA

Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio
www.consulentiaziendaliditalia.it



www.cruscottodicontrollo.it





Prof. Simone Brancozzi

CRUSCOTTO DI CONTROLLO AZIENDALE

IL CRUSCOTTO DI CONTROLLO® È CONVENZIONATO CON

- ✓ **ODCEC**
 - Pisa
 - Cagliari
 - Messina
 - Agrigento
 - Marsala
- ✓ **Unione Giovani Commercialisti di Foggia**
- ✓ **AIRCES Revisori Economia Sociale**
- ✓ **INRL Istituto Nazionale Revisori Legali**
- ✓ **ISIPM Istituto Italiano di Project Management**

LA BALANCED SCORECARD PER LE PMI ITALIANE

LIMITED EDITION SOFTWARE



www.cruscottodicontrollo.it

www.cruscottodicontrollo.it

CONVENZIONE CRUSCOTTO DI CONTROLLO®

ODCEC:

- Pisa
- Cagliari,
- Messina
- Agrigento
- Marsala

Unione Giovani Commercialisti di Foggia

AIRCES Revisori Economia Sociale

INRL Istituto Nazionale Revisori Legali

ISIPM Istituto Italiano di Project Management

www.consulentiaziendaliditalia.it



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio



Avete Capito che il Cruscotto di Controllo® è l'unico software in ITALIA che rispetta il 2086 2' Comma e permette di eliminare la responsabilità ex art. 2476 sesto comma?

NON E' il solito controllo fatto sul bilancio dopo tre mesi che infastidisce il cliente



