

Adeguati assetti organizzativi per prevenire e gestire la crisi di impresa: criticità e strumenti

Dott. Pier Luigi PASSONI - Dottore Commercialista in Torino

SISTEMA DEI CONTROLLI DELLE COOPERATIVE

ORGANO AMMINISTRATIVO
COLLEGIO SINDACALE
REVISORE O SOCIETÀ DI REVISIONE
ORGANISMO DI VIGILANZA D.LGS. 231
AUTORITÀ DI VIGILANZA

ART. 2086 CC

CODICE
DELLA CRISI
DI IMPRESA

TABELLE VERIFICA CRISI IMPRESA

RETRIBUZIONI			
	DESCRIZIONE	IMPORTO	NOTE
A	Retribuzioni nette mensili non pagate alla data odiera di verifica	-	
B	Media retribuzioni nette mensili anno in corso	-	
C=A/B	% Retribuzioni nette non pagate		Se l'indice è inferiore a 50% nessun obbligo di segnalazione

TABELLE VERIFICA CRISI IMPRESA

DEBITI VERSO FORNITORI			
	DESCRIZIONE	IMPORTO	NOTE
A	Debito verso fornitori scaduti da oltre 90 giorni alla data della verifica	-	
B	Debiti verso fornitori non ancora scaduti alla data della verifica	-	
C=A/B	% scaduto da 90 giorni rispetto a debiti non ancora scaduti alla data della verifica		Se l'indice è inferiore a 100% nessun obbligo di segnalazione

TABELLE VERIFICA CRISI IMPRESA

UTILIZZO FIDI

BANCA	NR CONTO	TIPOLOGIA AFFIDAMEN TO	FIDO CONCESSO	FIDO UTILIZZATO XX/ XX/202Y
BANCA A	11111	Cassa/ Smobilizzo	GGGG	HHHH
BANCA B	22222	Cassa/ Smobilizzo	IIII	LLLL

NOTE: Obbligo di segnalazione nel caso in cui superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma, purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni.

TABELLE VERIFICA CRISI IMPRESA

MUTUI/FINANZIAMENTI								
BANCA	IMPORTO INIZIALE MUTUO	RESIDUO MUTUO	TIPOLOGIA RATA (mensile, semestrale, annuale)	IMPORTO RATA	DATA PAGAMENTO ULTIMA RATA	RATA SCADUTA DA OLTRE 60 GG		
						SI	NO	
BANCA A	MMMM	NNN	Semestrale	OOO	XX/XX/202Y		X	
BANCA B	PPPP	QQQQ	Mensile	RRR	XX/WW/202Y		X	

NOTE: esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di 60 giorni, purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni

VERBALIZZAZIONE INDICATORI E CONTROLLI

Analisi delle situazioni economico, patrimoniali e finanziarie infrannuali ex art. 2086 c.c.

L' articolo 2403 del Codice civile affida al Collegio Sindacale la vigilanza sul rispetto dei principi di corretta amministrazione e, in particolare sull'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile alla natura e alle dimensioni e alle caratteristiche dell'impresa. L' organo di controllo accerta la completezza delle funzioni aziendali esistenti, nonché la separazione e contrapposizione di responsabilità nei compiti e nelle funzioni. Gli assetti dovranno anche essere in grado di rilevare tempestivamente i segnali che possano far emergere significativi dubbi sulla capacità dell'impresa di continuare a operare nella prospettiva della continuità.

Il secondo comma dell'art.2086 cc prevede che: *“L'imprenditore che operi in forma societaria o collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo e contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi d'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale”.*

L' art.2, lettera a) del D.lgs. 14/2019, Codice della Crisi d'Impresa e dell'insolvenza, precisa che con il termine crisi, ai fini del codice, si intende: *“lo stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi 12 mesi”.*

L'art.3 del D.lgs. 14/2019, Codice della Crisi d'Impresa e dell'insolvenza, richiede che gli assetti adottati dall' imprenditore collettivo, per l'emersione tempestiva della crisi, siano in grado di:

- 1) segnalare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività svolta dal debitore;
- 2) verificare la sostenibilità dei debiti e le prospettive di continuità aziendale almeno per i 12 mesi successivi e di rilevare:
 - a) l'esistenza di debiti per retribuzioni scaduti da almeno 30 giorni pari a oltre la metà dell'ammontare complessivo mensile delle retribuzioni;
 - b) l'esistenza di debiti verso fornitori scaduti da almeno 90 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 60 giorni o che abbiano superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma, purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni;

d) l'esistenza di una o più delle esposizioni debitorie verso Inps, Inail, Agenzia delle Entrate/Riscossione.

Il controllo interno fa perno su un sistema che privilegia l'adozione di strumenti organizzativi capaci di rilevare tempestivamente il rischio a seconda delle dimensioni e della tipologia dell'attività d'impresa e che siano quindi in grado di riconoscere segnali di crisi.

L' articolo 25-octies del Codice della crisi d' impresa attribuisce al Collegio Sindacale il dovere di segnalare, per iscritto, all' organo di amministrazione la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza per l'accesso alla composizione negoziata attraverso la nomina dell'esperto indipendente. Il Collegio Sindacale in base all' articolo 25-novies è altresì destinatario delle segnalazioni di esposizioni debitorie rilevanti della società effettuate dai creditori pubblici qualificati indicati nella richiamata disposizione. In quest' ultima evenienza, essendo anche l'organo amministrativo destinatario della segnalazione, si ritiene sia superflua qualunque ulteriore segnalazione da parte dell'organo di controllo.

La tempestività della segnalazione, unitamente alla vigilanza sulle trattative, è valutata ai fini della responsabilità prevista dall' articolo 2407. A tal fine si ritiene che la condizione sia soddisfatta laddove la segnalazione sia fatta a breve distanza dalla conoscenza della situazione di squilibrio patrimoniale o economico finanziario che rende probabile la crisi o l'insolvenza, o dell'insolvenza medesima.

L' esigenza di un'attivazione quanto mai tempestiva degli strumenti di prevenzione della crisi trova conferma nel breve termine (di soli 30 giorni) entro il quale gli amministratori devono dare ora riscontro alle sollecitazioni dei sindaci ed è ulteriormente accentuata nel nuovo sistema dal limite temporale delle misure protettive, fissato in 12 mesi, e dalla esigenza di non perdere l'opportunità di avviare la composizione negoziata, preclusa in caso di insolvenza non più reversibile.

VERBALIZZAZIONE INDICATORI E CONTROLLI

Il Collegio, al fine di verificare sia l'insussistenza di indicatori di crisi sia la capacità di rimborso del debito e la conseguente sostenibilità dello stesso in relazione anche ai piani di sviluppo aziendale, prende visione, acquisendone copia:

- della situazione economico finanziaria aggiornata al XX/XX/202Y con analisi prospettica al XX/XX/202Y+1, ponendo particolare attenzione ai flussi di cassa ed alla situazione di liquidità prospettica prevista mese per mese;
- dello scadenziario fornitori al XX/XX/202Y suddiviso per anzianità dei debiti;
- del bilancio di verifica al XX/XX/202Y comparato già acquisito al precedente punto 030.

Dalla verifica risulta che i flussi di cassa prospettici, in base alle assunzioni formulate dalla società, sono tali da consentire, ragionevolmente, il rimborso di debiti nei prossimi 12 mesi. Il saldo di cassa è sempre positivo su valori che si assestano sempre su previsioni superiori ai XXXXXX euro di disponibilità ogni mese. Il Presidente illustra al Collegio le assunzioni utilizzate per la predisposizione del prospetto che vengono ritenute dal Collegio coerenti con l'andamento storico delle attività della società.

Dall'analisi della documentazione al XX/XX/202Y risulta:

RETRIBUZIONI			
	DESCRIZIONE	IMPORTO	NOTE
A	RETRIBUZIONI NETTE MENSILI NON PAGATE ALLA DATA ODIERNA VERIFICA	AAAA	
B	MEDIA RETRIBUZIONI NETTE MENSILI ANNO IN CORSO	BBBBB	
C=A/B	% RETRIBUZIONI NETTE NON PAGATE	CC%	Se indice inferiore a 50% nessun obbligo di segnalazione

DEBITI VERSO FORNITORI			
	DESCRIZIONE	IMPORTO	NOTE
A	DEBITI VERSO FORNITORI SCADUTI DA OLTRE 90 GIORNI ALLA DATA DELLA VERIFICA	DDDD	
B	DEBITI VERSO FORNITORI NON ANCORA SCADUTI ALLA DATA DELLA VERIFICA	EEEEEE	
C=A/B	% SCADUTO DA 90 GIORNI RISPETTO A DEBITI NON ANCORA SCADUTI ALLA DATA DELLA VERIFICA	FF%	Se indice inferiore a 100% nessun obbligo di segnalazione

UTILIZZO FIDI				
BANCA	NR CONTO	TIPOLOGIA AFFIDAMENTO	FIDO CONCESSO	FIDO UTILIZZATO XX/XX/202Y
BANCA A	11111	Cassa/Smobilizzo	GGGG	HHHH
BANCA B	22222	Cassa/Smobilizzo	IIII	LLLL

NOTE: Obbligo di segnalazione nel caso in cui superato da almeno 60 giorni il limite degli affidamenti ottenuti in qualunque forma, purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni.

MUTUI/FINANZIAMENTI						
BANCA	IMPORTO INIZIALE MUTUO	RESIDUO MUTUO	TIPOLOGIA RATA (mensile, semestrale, annuale)	IMPORTO RATA	DATA PAGAMENTO ULTIMA RATA	RATA SCADUTA DA OLTRE 60 GG
						SI NO
BANCA A	MMMM	NNN	Semestrale	OOO	XX/XX/202Y	X
BANCA B	PPPP	QQQQ	Mensile	RRR	XX/WW/202Y	X

NOTE: esistenza di esposizioni nei confronti delle banche e degli altri intermediari finanziari che siano scadute da più di 60 giorni, purché rappresentino complessivamente almeno il 5% del totale delle esposizioni

Il Collegio richiede ed ottiene conferma dal Presidente che non vi sono esposizioni debitorie verso Inps, Inail, Agenzia delle Entrate, se non quelle non ancora scadute e che la società non ha alcun debito nei confronti dell'Agenzia della Riscossione.

VERBALIZZAZIONE INDICATORI E CONTROLLI

Adeguatezza della struttura organizzativa, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo contabile

Si procede alla verifica dell'adeguatezza della struttura organizzativa, amministrativa e contabile della società e sul suo concreto funzionamento.

Organigramma

Il Collegio Sindacale acquisisce copia dell'organigramma societario rilevandone l'adeguatezza/rilevando eventuali criticità.

Conoscenza del sistema amministrativo contabile

Si rileva che gli uffici amministrativo e contabile della società si avvalgono di nr.X persone.

I principali strumenti a supporto della struttura amministrativo contabile sono costituiti da un sistema informatico formato da nr.X server e più PC Client. I principali software impiegati sono quelli operanti in ambiente Windows (Word ed Excel) ed il gestionale XXXXXX.

La struttura amministrativo contabile appare essere adeguata alle dimensioni ed alle caratteristiche della società.

ADEGUATI ASSETTI

ORGANIZZATIVI

- Organigramma
- Funzionigramma
- Formalizzazione deleghe cda
- Formalizzazione deleghe interne
 - Formalizzazione procedure (acquisti, vendite, pagamenti, casse)
- Procedure flussi informativi tra sedi e condivisione delle informazioni aziendali
 - Clima aziendale
- Innovazione e digitalizzazione

ADEGUATI ASSETTI

AMMINISTRATIVI

- Centrale rischi trimestrale/mensile
- Questionari di autovalutazione dei rischi e delle aree deboli
 - Analisi vendite
 - Analisi scostamenti
 - Analisi margini
 - Analisi competitors
- Ricerca dei principali KPI
- Balanced scorecard (BSC)

ADEGUATI ASSETTI

CONTABILI

- Budget economico annuale e analisi scostamenti
- Budget finanziario di tesoreria a 12 mesi, aggiornato ogni mese
 - DSCR
- Stato patrimoniale riclassificato
- Conto economico riclassificato
 - Analisi indici

ESEMPIO PROCEDURA

Procedura Art.3 Codice della Crisi d'Impresa

Verifica	Direzione	Data:
	Direzione firme	
Approvazione	Consiglio di Amministrazione	Data:
		firma

SCOPO DELLA PROCEDURA

Scopo della presente procedura è la formalizzazione del processo di predisposizione della documentazione necessaria ad ottemperare agli adempimenti posti in capo all'Organo Amministrativo della Cooperativa dall'art.3, c.2 del Codice della Crisi di Impresa e di Insolvenza

CAMPO DI APPLICAZIONE

La presente procedura viene applicata alle attività poste in essere dall'intero apparato amministrativo della Cooperativa e finalizzate alla rilevazione, organizzazione e rappresentazione di tutte le informazioni necessarie ad adempiere compiutamente agli obblighi di legge come sopra esposti.

RESPONSABILITÀ

Responsabili della presente procedura e delle sue modifiche sono la Direzione ATTIVITA' e la Direzione SERVIZI, come individuate nell'organigramma ufficiale della Cooperativa.

ORGANIGRAMMA

L'Organigramma della Cooperativa, aggiornato periodicamente e ogni qualvolta vi siano significative modificazioni organizzative, evidenzia l'attuale assetto amministrativo:

NOMINATIVO	RUOLO	SETTORE	M-ORE SETT.
	Coordinatrice	Amministrazione generale	38 h – T.pieno
	Impiegata	Fatturazione Attiva – Bilancio	38 h – T.pieno
	Impiegata	Fatturazione Attiva	38 h – T.pieno
	Impiegata	Fatturazione Passiva	38 h – T.pieno
	Impiegata	Fatturazione Attiva	38 h – T.pieno
	Impiegata	Tesoreria e finanza	38 h – T.pieno
	Impiegata apprendista	Amministrazione generale	38 h – T.pieno

PROCURE

Il Consiglio di Amministrazione, in merito agli aspetti amministrativo-contabili-gestionali ha in essere n° procure speciali in capo a persone che dirigono gli ambiti di direzione:
Le procure speciali, nella loro versione più aggiornata, sono dettagliate all'interno della visura camerale che, nella versione più aggiornata disponibile, è allegata al presente documento.

Procedura Art.3 Codice della Crisi d'Impresa

PROCEDURA OPERATIVA TEMPISTICA

Data riferimento	Periodo delibera CdA	Messa a disposizione set documentazione	
		Al CdA	Al Collegio Sindacale
31 marzo	Entro 31 maggio	Entro 7 gg.	Entro 3 gg.
30 giugno	Entro 31 agosto		
30 settembre	Entro 30 novembre		
31 dicembre	Entro 28 febbraio		

SET DOCUMENTAZIONE E STRUMENTAZIONE

La strumentazione attualmente messa a disposizione è la seguente:

- 1) Piattaforma informatica di contabilità generale (.....)
- 2) Software specifico D.S.C.R. basato sulla suddetta piattaforma
- 3) Foglio Excel appositamente predisposto per la raccolta di tutti i dati

Le informazioni contenute nel foglio excel sono le seguenti:

- A. Situazione contabile economica e patrimoniale rettificata per competenza e riferita alla data di chiusura del precedente trimestre solare
- B. Dettaglio di eventuali debiti per retribuzioni scaduti
- C. Aging debiti verso fornitori con evidenza del dettaglio di eventuali debiti scaduti oltre 90 giorni e degli eventuali piani di rientro formalizzati e del loro andamento
- D. Dettaglio di eventuali debiti per contributi previdenziali/assicurativi scaduti e non versati con evidenza delle eventuali rateizzazioni in essere e del loro andamento e comunque messa a disposizione del DURC aggiornato
- E. Dettaglio di eventuali debiti per Iva o altre imposte scaduti e non pagati con evidenza di eventuali rateizzazioni e del loro andamento
- F. Elenco aggiornato di cartelle esattoriali con evidenza della loro gestione
- G. Elenco aggiornato di richieste di pagamento da parte di legali
- H. Elenco di decreti ingiuntivi ricevuti con evidenza della loro gestione
- I. Elenco aggiornato degli affidamenti bancari (con evidenza di modifiche o revocche intervenute nel periodo) con il loro utilizzo puntuale e medio del periodo
- J. Dettaglio degli eventuali debiti scaduti nei confronti del sistema bancario (mancato pagamento rate mutui, mancato rimborso finanziamenti, sconfinamenti su affidamenti) con evidenza della loro gestione
- K. Indici alla data e raffronto con indici calcolati nei periodi precedenti e disponibili:
 - i. Debt Service coverage ratio
 - ii. Sostenibilità oneri finanziari – interessi passivi (c.17) / Ricavi netti (A.1)
 - iii. Adeguatazza patrimoniale --- Patrimonio netto (netto da debiti vs soci per versamenti dovuti e dividendi deliberali) / Debiti (voce D del passivo) e Ratei e Riscconti Passivi (voce E Passivo).
 - iv. Ritorno liquido dell'attivo --- Cash Flow (risultato di periodo + costi non monetari – ricavi non monetari)
 - v. Liquidità --- Totale attività a breve (attivo circolante voce C attivo + ratei e riscconti attivi voce D attivo) / passività a breve (Debiti a breve voce D e ratei e riscconti passivi voce E del passivo)
 - vi. Indebitamento tributario previdenziale --- debiti tributari + debiti verso istituti previdenziali ed assistenziali / totale attivo

ALLEGATI
Organigramma
Visura Camerale

Vi ringraziamo per la gentile attenzione

Dott. Pier Luigi PASSONI - Dottore Commercialista in Torino