



Il nuovo Codice della Crisi di Impresa: gli assetti organizzativi, amministrativi e contabili

L'importanza della gestione del rischio e della compliance

Dott.ssa Simona Pastorino

Confidential

Entrata in vigore del Codice della Crisi

Il 15 giugno 2022 il governo italiano ha introdotto ulteriori modifiche al nuovo *Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza* (Decreto Legislativo n. 14 del 12 gennaio 2019, il “**Codice dell'Insolvenza**” o “**CCII**”), in attuazione della Direttiva UE 2019/1023 *riguardante i quadri di ristrutturazione preventiva, l'esdebitazione e le interdizioni, e le misure volte ad aumentare l'efficacia delle procedure di ristrutturazione, insolvenza ed esdebitazione* (la “**Direttiva sull'Insolvenza**”), e che modifica la direttiva UE 2017/1132.

L'entrata in vigore del Codice della Crisi e dell'Insolvenza era inizialmente prevista per il 15 agosto 2020, ma a causa della pandemia da COVID-19 è stata rinviata più volte anche al fine di recepire i principi della Direttiva sull'Insolvenza. A decorrere dal 15 luglio 2022, la nuova legge sostituisce la precedente legge fallimentare italiana (*Legge Fallimentare*, Regio Decreto n. 267 del 16 marzo 1942, “**LF**”).

Qualsiasi procedura concorsuale avviata precedentemente al 15 luglio 2022 e ancora pendente continua a essere disciplinata dalla legge fallimentare previgente.

IL D.LGS. N. 14/2019 – il codice dell’insolvenza o «CCII»

16.03.2019

Entrata in vigore delle modifiche al c.c. in materia di adeguati assetti organizzativi

26.10.20

Il CCII è stato modificato con il D.Lgs. 26 ottobre 2020, n. 147 (c.d. Correttivo)

Il 15 luglio 2022

dopo oltre due anni di rinvii, è entrato in vigore il nuovo Codice della Crisi di Impresa e dell’Insolvenza, approvato con il D.Lgs. 12 gennaio 2019 n. 14

12.01.19

Emanazione d.lgs. N. 14/2019

16.11.2019

Entrata in vigore della disciplina afferente alla nomina degli organi di controllo

17 giugno 2022

Il CCII è stato da ultimo modificato con il D.Lgs. 17 giugno 2022 n. 83, di attuazione della Direttiva UE 20 giugno 2019, n. 10231, cd. Direttiva Insolvency

Sintesi delle novità del Codice della Crisi

Tra gli aspetti più innovativi della nuova normativa sul Codice della Crisi d'Impresa e dell'Insolvenza si annoverano:

- (i) l'introduzione di obblighi di salvaguardia volti a rilevare le crisi aziendali e a promuovere l'adozione di strumenti a sostegno dei processi di ristrutturazione in una fase iniziale;*
- (ii) un approccio maggiormente favorevole a procedure che consentono la prosecuzione delle attività nel presupposto della continuità aziendale, rispetto a quelle che conducono alla liquidazione dell'impresa;*
- (iii) disposizioni specifiche in materia di insolvenza/ristrutturazione di gruppi di imprese.*

Cambio di prospettiva

Il CCII cambia prospettiva rispetto alla legge fallimentare e, con approccio *forward looking*, si pone come obiettivi:



Favorire la diagnosi precoce della crisi



Privilegiare la continuità aziendale



Assicurare ai creditori l'ottenimento di un soddisfacimento, seppur parziale, del proprio credito



Correggere le criticità tipiche della tradizione italiana dei fallimenti

Adeguatezza degli assetti organizzativi (1/1)

Per prevenire le crisi aziendali e favorirne la tempestiva individuazione, il sistema di allerta introdotto nelle versioni precedenti della riforma è stato sostituito da un insieme di norme inserite nel **Codice della Crisi e dell'Insolvenza (art. 3)** e nel **Codice Civile (art. 2086)** incentrate su responsabilità aziendali relative alla **predisposizione di adeguate misure organizzative, amministrative e contabili** in funzione della natura e delle dimensioni dell'impresa, con diversi livelli di adempimento per gli imprenditori individuali e per le società.

In questo nuovo scenario, la programmazione del bilancio e la pianificazione industriale diventano fattori chiave, in un contesto in cui le tutele citate sono concepite per consentire alle imprese di rilevare l'instabilità finanziaria e di valutare l'effettiva sostenibilità dell'indebitamento e le prospettive di continuità aziendale almeno per l'anno successivo.

Adeguatezza degli assetti organizzativi (1/2)

Inoltre, l'**art. 3 CCII** individua **specifici segnali di allarme** per l'attivazione tempestiva degli organi sociali al fine di superare una crisi finanziaria, segnatamente:

- (a) ritardi sui pagamenti degli oneri retributivi scaduti da almeno 30 giorni in misura superiore alla metà del totale delle passività mensili;*
- (b) passività verso fornitori scadute da almeno 90 giorni in misura superiore alle passività non scadute;*
- (c) esposizioni nei confronti del sistema creditizio e di intermediari scadute da oltre 60 giorni per un importo almeno pari al 5% delle esposizioni*
- (d) interessi di mora che attivano Obblighi di Segnalazione dei cosiddetti "creditori pubblici qualificati".*

Alla luce delle suddette disposizioni, in caso di potenziale crisi, qualsiasi imprenditore o azienda – indipendentemente dalle dimensioni o dalla natura della stessa – può richiedere l'accesso online alla Camera di Commercio locale per pervenire a una Composizione Negoziata. In sostanza, gli imprenditori e gli amministratori delle società sono tenuti a privilegiare gli interessi dei creditori rispetto a quelli dell'imprenditore o dei soci.

La nuova definizione di crisi

CRISI: stato del debitore che rende probabile l'insolvenza e che si manifesta con l'inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici per far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi

Se gestita e corretta

Ordinario fatto di gestione che può tempestivamente previsto e sanato

Se non gestita e non corretta

può degenerare in **insolvenza**

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

Diritto della gestione della crisi

L'art. 2086 c.c. rappresenta il *Trait d'union* tra due mondi del diritto apparentemente lontani, ovvero quello della *crisi di impresa e quello della gestione preventiva dei rischi*

L'ART. 2086 C.C.

IL SECONDO COMMA DELL' ART. 2086 DEL CODICE CIVILE PONE A CARICO DELL'IMPRENDITORE L'OBBLIGO DI:

1. adottare **assetti organizzativi, amministrativi e contabili** adeguati alla natura e alle dimensioni dell'impresa anche, **ma non solo**, in funzione della **rilevazione tempestiva della crisi** di impresa;
2. **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**.

Riferimenti normativi al concetto di adeguatezza organizzativa

I

Il T.U.F. per primo introduce il **concetto di adeguatezza della struttura** dalla prospettiva dei doveri di vigilanza del collegio sindacale di società quotate

II

La riforma del diritto societario del 2003 adotta la terminologia di **assetto organizzativo, amministrativo e contabile** riferendosi alle S.p.A

III

La normativa sulla responsabilità degli enti amministrativi (D.Lgs. 231/2001) e le discipline di settore (bancario e assicurativo e delle società a partecipazione pubblica) contribuisce all'affermazione del principio che dal mondo delle quotate e delle grandi imprese transita nella quotidiana realtà dell'azienda in senso stretto, plasmato nel suo più autentico significato, definendo un metodo di lavoro

IV

Il CCII consacra il principio dell'adeguatezza degli assetti organizzativi quale paradigma di corretta gestione comune a ogni tipologia di impresa

Come si misura l'adeguatezza degli assetti

Sotto il profilo organizzativo

assicurando che l'attività decisionale e direttiva sia attribuita ed effettivamente esercitata a un appropriato livello di competenza e responsabilità sulla base di un idoneo approvvigionamento informativo

Sul piano amministrativo

attraverso la programmazione dell'operatività aziendale su "processi", a loro volta, declinati in "procedure" capaci di garantire l'ordinato svolgimento delle attività imprenditoriali

Sul piano contabile

mediante l'attivazione di strumenti e flussi informativi per potere monitorare costantemente i fatti di gestione

Esempio check list «assetto organizzativo» (1/1)

Tipologia di assetto	Oggetto	Documentazione verificata		
Assetto organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> • Per assetto organizzativo si intende: 	<ul style="list-style-type: none"> • Organigramma. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
	i. il sistema di funzionigramma e di organigramma e, in particolare, il complesso delle direttive e delle procedure stabilite per garantire che il potere decisionale sia assegnato ed effettivamente esercitato a un appropriato livello di competenza e responsabilità;	<ul style="list-style-type: none"> • Funzionigramma. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
	ii. il complesso procedurale di controllo.	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica separazione dei ruoli, funzioni e responsabilità. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Visura aggiornata. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Verifica della direzione e controllo altrui. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Verifica rischio paese. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Verifica rapporti commerciali e finanziari con parti correlate. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Esame contratti in essere con dipendenti, collaboratori e consulenti. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Deleghe e poteri dei soggetti operanti. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Altro 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No

Esempio check list «assetto amministrativo» (1/2)

Assetto amministrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Riguarda la dimensione dinamico-funzionale dell'impresa e si compone dei processi e delle procedure che garantiscono il corretto svolgimento dell'attività di impresa. • Occorre formalizzare le procedure e i processi utilizzati dalle varie funzioni dell'organizzazione aziendale, rilevandone le responsabilità gestionali, le direttive, nonché gli strumenti. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizzazione procedure di acquisto, produzione, vendita, controllo. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Verifica presenza procedure di controllo di gestione, flussi informativi tra le varie funzioni, sedi, unità locali, e condivisione delle informazioni. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Business Plan. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Budget di tesoreria. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Piano finanziario. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Budget annuale. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Analisi degli scostamenti tra dati consuntivi e dati a budget con cadenza almeno trimestrale. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio flussi di cassa con scadenziario clienti e fornitori. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Monitoraggio dello scaduto "fisiologico" e "patologico". 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Valutazione della sostenibilità del debito nei 6 mesi successivi (minimo). 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Indicatori patrimoniali, economici e finanziari sia consuntivi sia preventivi. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Calcolo FCFO (flusso di cassa gestionale operativo) per misurazione DSCR (Debt Service Coverage Ratio) almeno trimestrale. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Calcolo NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) per misurazione DSCR almeno trimestrale. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Impairment Test. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Verifica normativa in tema di: 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> - Privacy (GDPR); 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> - Salute e sicurezza sul lavoro (D. Lgs. 81/2008); 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente (L. 68/2015); 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> - Anticorruzione (L. 190/2012). 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei rischi (Risk management). 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
<ul style="list-style-type: none"> • Modello 231 - Responsabilità amministrativa degli Enti D.Lgs. 231/2001. 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No		
<ul style="list-style-type: none"> • Altro 	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No		

Esempio check list «assetto contabile» (1/3)

Assetto contabile	<ul style="list-style-type: none"> • È compreso tra gli assetti amministrativi e riguarda, in particolare, la rilevazione contabile dei fatti di gestione, al fine di garantire l'attività di consuntivazione e anche di programmazione. • Il sistema amministrativo-contabile può definirsi come l'insieme delle direttive, delle procedure e delle prassi operative dirette a garantire la completezza, la correttezza e la tempestività di una informativa attendibile, in conformità ai principi contabili adottati dall'impresa. 	• Verifica aggiornamento costante della contabilità.	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		• Chiusura dei conti almeno trimestrale.	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		• Software e strumenti informatici adeguati.	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		• Formalizzazione procedure di contabilizzazione.	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		• Nomina responsabile reparto contabile con supervisione delle registrazioni contabili.	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		• Formalizzazione dei flussi informativi tra contabilità e consulenti esterni (consulente del lavoro, consulente fiscale, ecc.).	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		• Costante monitoraggio dei saldi di crediti verso clienti, debiti verso fornitori, debiti previdenziali ed erariali.	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		• Funzione di recupero crediti e monitoraggio scaduti "patologici".	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		• Monitoraggio centrale rischi banca Italia.	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		• Calcolo indicatori della crisi d'impresa.	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No
		• Altro	<input type="checkbox"/> Sì	<input type="checkbox"/> No

Alcuni riferimenti per misurare l'adeguatezza

L'Art. 3 CCII specifica che gli assetti organizzativi di cui all'art. 2086 c.c. dovranno consentire di:

A) rilevare eventuali **sbilanci** di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale svolta dal debitore;

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.

REINTERPRETAZIONE DEL CONCETTO DI RISCHIO

L'implementazione e il costante monitoraggio di adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili ai sensi dell'art. 2086 c.c. prevengono la crisi d'impresa anche da rischi **diversi**, tra cui:

Rischi strategici

Rischi operativi

Rischi informatici

L'ADEGUATA GESTIONE DEI RISCHI DI IMPRESA

Per le imprese è cruciale organizzarsi e dotarsi di **sistemi di controllo dei rischi**

COME?

L'art. 2086 c.c. raccoglie l'eredità della 231 ampliandone la prospettiva.
La compliance 231 deve, dunque, considerarsi come strumento di partenza per il ripensamento delle strategie di risk management

COMPLIANCE 231

Il compliance framework adottato ai fini 231, pur essendo un perimetro distinto e per certi versi “limitato” rispetto agli obiettivi generali di corretto assetto organizzativo, amministrativo e contabile richiamati dall’art. 2086 c.c., in quanto avente la finalità di prevenzione delle sole categorie di rischio-reato costituenti fattispecie presupposto ex D. Lgs. 231/01, diventa – per le aziende che lo abbiano già implementato - un solido punto di partenza per allargare i confini delle strategie complessive di gestione di tutti i rischi aziendali, tra cui quelli che pertengono alla prevenzione e gestione delle crisi aziendali.

PRESIDI DI ALLERTA INTERNA

ORGANO AMMINISTRATIVO

implementazione degli
assetti organizzativi,
amministrativi e contabili



ORGANO DI CONTROLLO

vigilanza sull'adeguatezza
degli assetti e doveri di
segnalazione

Adempimenti degli amministratori

Ai sensi dell'art. 2086 codice civile 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.

Amministratori Delegati

Se lo statuto o l'assemblea lo consentono, il consiglio di amministrazione può delegare proprie attribuzioni a un comitato esecutivo composto da alcuni dei suoi componenti, o ad uno o più dei suoi componenti

Il consiglio di amministrazione determina il contenuto, i limiti e le eventuali modalità di esercizio della delega; può sempre impartire direttive agli organi delegati e avocare a sé operazioni rientranti nella delega.

Non possono essere delegate le attribuzioni indicate negli artt. 2420-ter, 2423, 2443, 2446, 2447, 2501-ter e 2506-bis c.c.

Gli amministratori sono tenuti ad agire in modo informato; ciascun amministratore può chiedere agli organi delegati che in consiglio siano fornite informazioni relative alla gestione della società.

Adempimenti degli amministratori

**Adeguati
assetti**

**Amministratori
Delegati**

**Consiglio di
Amministrazione**

Convocazione CdA

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 6 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.

Sulla base delle informazioni ricevute, il consiglio di amministrazione:

- valuta l'adeguatezza dell'assetto organizzativo, amministrativo e contabile della società;
- quando elaborati, esamina i piani strategici, industriali e finanziari della società;
- valuta, sulla base della relazione degli organi delegati, il generale andamento della gestione.

Salvo diversa previsione dello statuto, il presidente convoca il consiglio di amministrazione, ne fissa l'ordine del giorno, ne coordina i lavori e provvede affinché adeguate informazioni sulle materie iscritte all'ordine del giorno vengano fornite a tutti i consiglieri (art. 2381 c.c.)

ALCUNE RIFLESSIONI SUGLI ELEMENTI ORGANIZZATIVI - Definizioni

«Un sistema complesso di **persone**, associate per il **conseguimento di uno scopo unitario**, fra cui si **dividono le attività da svolgere**, secondo certe **norme**, stabilendo a tal fine **dei ruoli**, collegati tra loro **in modo più o meno gerarchico**, in rapporto dinamico con l'ambiente esterno.» (G. Bernardi)



L'ESPERIENZA 231

Le Linee Guida di Confindustria per la costruzione dei Modelli 231, nella loro ultima versione, indicano quali **elementi essenziali del sistema organizzativo** i seguenti:

- 2 attribuzione di responsabilità, le linee di dipendenza gerarchica e la descrizione dei compiti;
 - 4 3 2 definizione di procedure manuali ed informatiche;
 - 2 Poteri autorizzativi e di firma;
 - 2 Comunicazione e formazione al personale.
- 3 Oltre a quanto sopra, vengono individuati dei **principi di controllo interno**, in sintesi riconducibili alla segregazione dei ruoli e alla tracciabilità delle operazioni.
- 3 ...e poi, OdV, mappatura delle aree a rischi, *whistleblowing*, sistema disciplinare, rapporti con parti terze, monitoraggio di II e III livello.

1 Strategia Aziendale 2 Governance 3 SCIGR 4 Planning & Reporting

CHECKLIST PIANO DI RISANAMENTO

È utile, anche se non imprescindibile, che l'*imprenditore*, nel momento in cui decide di intraprendere il percorso di risanamento, abbia già redatto un piano. In ogni caso occorre che lo rediga, in tempi brevi, nel corso della composizione negoziata per individuare le proposte da formulare alle parti interessate e la soluzione idonea per il superamento della crisi.

Occorre predisporre una *check-list da parte dell'imprenditore con il supporto di un esperto* per identificare le indicazioni operative per la redazione del piano. Esse debbono intendersi come recepimento delle migliori pratiche di redazione dei piani d'impresa e non come precetti assoluti. Gli effettivi contenuti del singolo piano dipenderanno infatti da una serie di variabili, e vi influiranno, tra le altre cose, la tipologia dell'impresa e dell'attività svolta, la dimensione e la complessità dell'impresa e le informazioni disponibili.

CHECKLIST PIANO DI RISANAMENTO – CARATTERISTICHE

Il contenuto della check-list dovrebbe consentire all'imprenditore che intende accedere alla composizione negoziata di redigere un piano di risanamento affidabile.

La redazione del piano di risanamento è un 'processo'. Esso presuppone la presenza di minimi requisiti organizzativi e la disponibilità di una situazione economico patrimoniale aggiornata.

Il piano di risanamento deve muovere dalla situazione in cui versa l'impresa e dalle sue cause individuate in modo realistico. Le strategie di intervento devono adattarsi ad essa e consentire di rimuovere le difficoltà in essere.

La parte quantitativa del piano consegue alle strategie che si intendono adottare e segue un ordine logico strutturato attraverso valutazioni controllabili. Essa è volta a determinare i flussi finanziari che nelle imprese di minori dimensioni possono essere stimati attraverso un processo semplificato.

Il debito esistente che necessita di essere rimborsato viene confrontato con i flussi finanziari derivanti dalla gestione aziendale che possono essere posti a servizio dello stesso, anche al fine di individuare la tipologia delle proposte da formulare ai creditori e alle altre parti interessate.

In caso di gruppo di imprese occorre tenere conto delle reciproche interdipendenze tra le imprese che ne fanno parte.

CHECKLIST PIANO DI RISANAMENTO – MINIMI REQUISITI ORGANIZZATIVI

- 2 a) L'impresa dispone **delle risorse chiave (umane e tecniche)** per la conduzione dell'attività?
- 2 b) L'impresa dispone delle **competenze tecniche** occorrenti per le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare?
- 2 c) L'impresa dispone delle **capacità e delle competenze manageriali** per realizzare le iniziative industriali?
- 4 d) L'impresa ha predisposto un **monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale**?
- 4 e) L'impresa è in grado di **stimare l'andamento gestionale** anche ricorrendo ad indicatori chiave gestionali (KPI) che consentano valutazioni rapide in continuo?
- 1 f) Tenuto conto delle manifestazioni dello stato di crisi, **quali ne sono le cause**?
- 1 g) Quali sono le strategie di intervento e quali le **iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare**?
- 1 h) **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?

1 Strategia Aziendale 2 Governance 3 SCIGR 4 Planning & Reporting

STRATEGIA AZIENDALE – GLI OBIETTIVI

Il **Piano Industriale, o Piano Strategico**, declina al proprio interno tanto le proiezioni economico-finanziarie quanto le strategie di business e di sviluppo dei propri valori e delle relazioni con gli stakeholders. Alcuni *obiettivi*, a titoli esemplificativo:

- Redditività e crescita del business
- Sviluppo prodotto/tecnologie/servizio
- Competitività
- Protezione del patrimonio
- Accesso a risorse strategiche
- Accesso al credito
- Approvvigionamento

- Mitigazione/gestione degli effetti del cambiamento climatico
- Prevenzione dell'inquinamento
- Protezione biodiversità e ecosistema

- Sviluppo e ritenzione dei talenti
- Inclusione sociale
- Investimenti in Capitale Umano
- Parità di genere
- Rapporto con la filiera produttiva

- Sviluppo di una struttura organizzativa solida
- Prevenzione/lotta alla corruzione
- Rispetto delle normative applicabili

STRATEGIA AZIENDALE – RISCHI DI BUSINESS CONTINUITY

Strategici

- Definizione strategie commerciali non efficaci
- Investimenti non profittevoli
- Sviluppo prodotto / servizio disallineato alle esigenze del mercato
- Rischio Terze parti

Reputazionali

- Reputazione verso i clienti
- Reputazione sui media e opinione pubblica
- Reputazione verso altri stakeholder

Finanziari

- Mercato
- Liquidità
- Insolvenza
- Limitazioni di accesso al Credito

Compliance

- Legali
- Fiscali
- Sanzioni pecuniarie
- Sanzioni interdittive

Operativi

- Procurement
- ICT
- Security

Sustainability

- Calamità naturali
- Salute e Sicurezza
- Risorse umane

- **Strumenti di definizione di ruoli e responsabilità** (Policies, procedure, *job description*, ecc) necessari a descrivere l'organizzazione e i processi, anche al fine di garantire la conformità normativa, oltre che per consentire una sistematizzazione e un efficientamento dei diversi processi.

In concreto, rispetto al perimetro in analisi, si ritiene quantomeno **necessario regolare i processi per le attività impattate potenzialmente da rischi di *Business Continuity***. Senz'altro sarebbe una buona pratica avere inoltre una **procedura per il planning & reporting dei KPI utili ad individuare situazioni di crisi**;

- **Sistema di Poteri e Deleghe** coerente con l'assetto organizzativo e che garantisca un'attribuzione di ruoli e responsabilità coerente con gli obiettivi di medio-lungo periodo.
- **Processi di gestione strategica del personale**, che garantiscano lo sviluppo delle competenze e il dimensionamento della struttura e che consentano di trattenere i talenti e le risorse chiave della società al fine di garantire il raggiungimento degli obiettivi d'impresa.

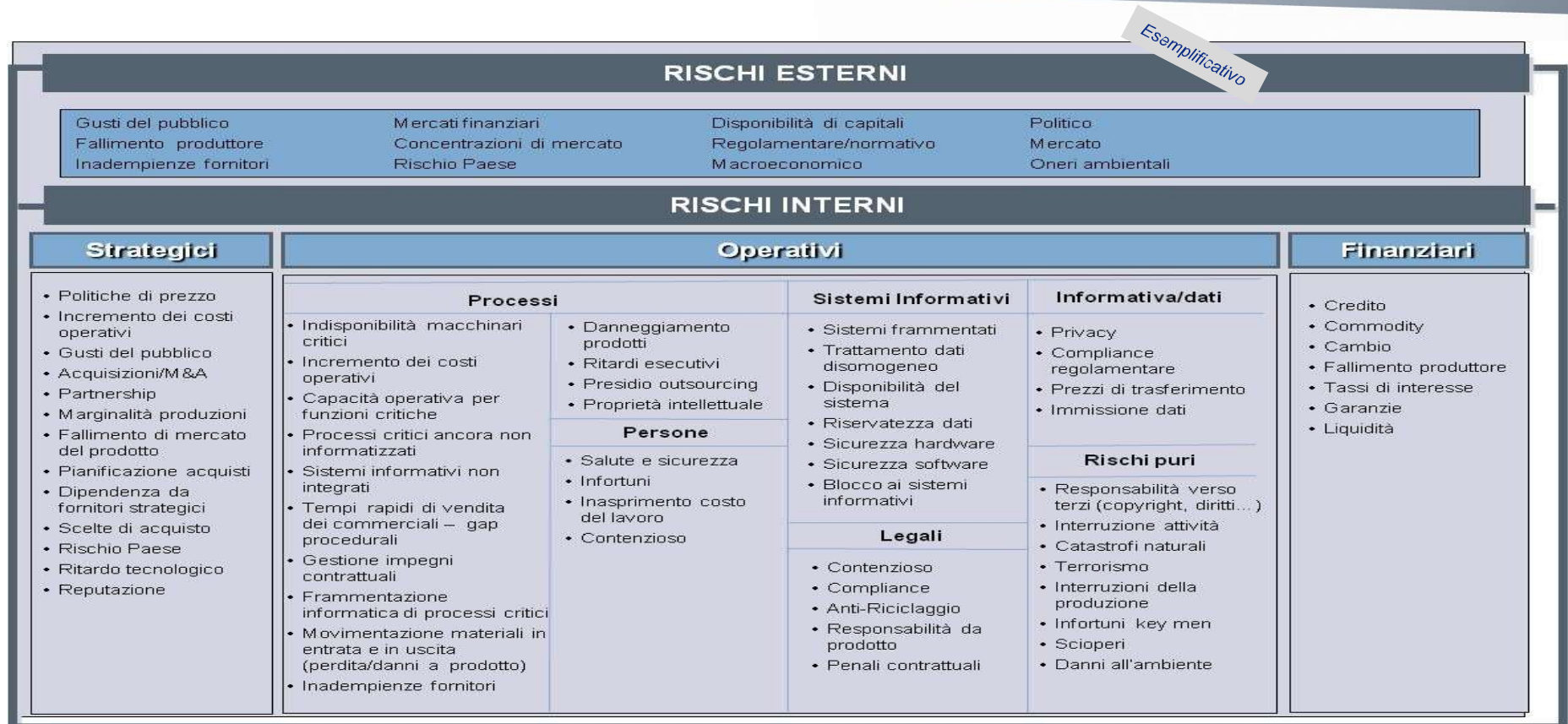
SISTEMA DI CONTROLLO INTERNO (SCI) E GESTIONE DEI RISCHI

- **Processi di Risk Management** volti ad individuare periodicamente i rischi di mancato raggiungimento degli obiettivi aziendali, anche definiti nell'ambito del Piano Industriale/Piano strategico. Si ritiene utile quantomeno implementare tali processi con riferimento ai rischi di *compliance* nonché con riferimento a tutti i rischi su cui è presente un potenziale risvolto di *business continuity*. In aziende più strutturate tali processi potrebbero richiedere la presenza di un Risk Management e l'implementazione di strumenti complessi quale a titolo di esempio si cita l'ERM;
- **Framework di controllo interno**, anche in riferimento ad elementi di conformità normativa (quali ad esempio proprio il D.Lgs. 231/01, o il D.Lgs. 81/08, o la normativa in materia di GDPR, L. 262/05 o altre normative applicabili al business della società) che sia coerente con i rischi cui si espone la Società;
- **Esistenza di piani di monitoraggio**

LE CATEGORIE DI RISCHI DELL'ERM

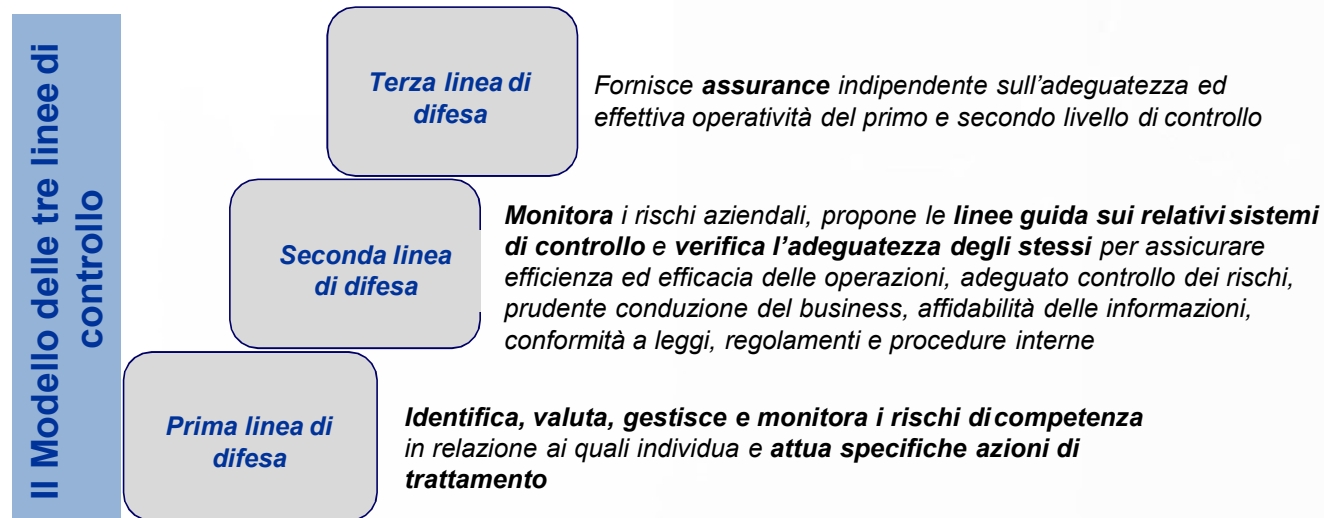
- **Tutte le categorie** di rischi di impresa sono considerati nell'**ERM**. Il catalogo di solito è strutturato nelle seguenti classi di rischio:
 - **Rischi esterni:** elementi rilevanti del contesto esterno, come regolamentazione, concorrenza, politica, che possono impattare sul perseguimento degli obiettivi aziendali
 - **Rischi strategici:** cambiamenti inattesi in elementi chiave per la formulazione o esecuzione della strategia
 - **Rischi finanziari:** cambiamenti inattesi nelle condizioni di tasso, prezzo, liquidità sui mercati.
 - **Rischi operativi:** cambiamenti inattesi in elementi correlati alle operations, tipicamente risorse umane, processi, tecnologia e eventi naturali. Molti rischi specifici della categoria «operativa» sono connessi alle tematiche della più ampia compliance o corporate governance; altri richiedono una comprensione della tecnologia e delle infrastrutture che sono di supporto alle attività di core business. La loro eterogeneità di composizione li rende molto numerosi

LA TASSONOMIA DEI RISCHI/ IL RISK MODEL



IL MODELLO DELLE TRE LINEE DI DIFESA

- Il controllo deve essere esercitato attraverso linee di difesa chiare, definite e indipendenti – la linea di business, il risk management e l'internal audit – linee che giocano tutte una funzione importante nell'integrated ERM.
- Il modello basato su tre linee di difesa distingue tra funzioni che sono sia owner sia gestori dei rischi, funzioni che supervisionano i rischi e funzioni che forniscono una assurance indipendente.



PLANNING & REPORTING



- Un sistema di planning & reporting idoneo ad implementare **processi di budgeting e di controllo di gestione** attraverso i quali monitorare costantemente l'andamento economico-finanziario anche al fine dell'individuazione di potenziali indicatori di crisi.
- **Sistemi informativi idonei a supportare il business** e che consentano l'implementazione di efficaci sistemi di controllo tanto sui processi amministrativo contabili quanto sui processi operativi.

POSSIBILE ATTIVITA' DI ASSURANCE

In conclusione, proviamo ad elencare alcuni standard che ci si aspetterebbe di ritrovare in assetti organizzativi adeguati a prevenire possibili scenari di crisi:

- Esistenza di un documento di indirizzo, quale un **Piano Industriale**, in cui vengono definiti gli obiettivi di impresa;
- **Esistenza di un sistema di Governance** che preveda almeno un sistema di poteri e deleghe e documenti normativi interni almeno per le attività impattate potenzialmente da rischi di *Business Continuity*. Senz'altro sarebbe una buona pratica avere **quantomeno una procedura per il planning & reporting dei KPI utili ad individuare situazioni di crisi**;
- **Esistenza di processi di gestione strategica del personale**, che garantiscano la mappatura e lo sviluppo delle competenze e il dimensionamento della struttura e che consentano di trattenere i talenti e le risorse chiave della società;
- **Esistenza di un processo di risk management** che valuti, al minimo, i rischi di non conformità e rischi di diversa natura che però implicino un potenziale impatto sulla continuità d'impresa. Con riferimento ad imprese di dimensioni rilevanti che possono accedere alle relative risorse e professionalità, l'atteso prevederebbe la presenza di un risk manager, di un ERM, di una *compliance* e di una Funzione di Internal Audit;
- **Esistenza di un processo di pianificazione e controllo** che identifichi in maniera chiara i KPI monitorati al fine di intercettare eventuali situazioni di crisi. Sarebbe opportuno che il reporting di tali KPI sia analizzato in maniera specifica e formalizzato a livello di organo dirigente;
- **Esistenza di sistemi informativi idonei a supportare il business** e che consentano l'implementazione di efficaci sistemi di controllo tanto sui processi amministrativo contabili quanto sui processi operativi.