



24/01/2023

La Corte d'Appello, dopo un lungo percorso argomentativo sviluppato da pag. 8 a pag. 10 della sentenza impugnata (sopra riassunto nella parte narrativa alle pagg. 1 e 2), ha ritenuto dimostrato il nesso di causalità tra il dissesto e la violazione ascritta agli amministratori, sul rilievo che l'esito poi verificatosi non era che la conseguenza inevitabile delle scelte fatte dagli amministratori nel 2003: gli stessi, dopo aver acquisito un ramo aziendale gravemente indebitato, non avevano dato all'impresa un assetto organizzativo in grado di generare utili; vi era stato un progressivo incremento dell'esposizione debitoria, mascherata per alcuni anni da apporti di liquidità, comunque inidonei, e da accorgimenti di bilancio (sopravalutazione dei crediti verso clienti e delle rimanenze) artatamente effettuati per non far emergere le perdite.

Cassazione, Prima sezione sentenza n. 2172/2023



Prof. Simone Brancozzi

La Corte d'Appello ha coerentemente individuato la condotta illecita degli amministratori ed il nesso di causalità tra condotta e danno nelle scelte effettuate dai medesimi in occasione dell'acquisizione del ramo di azienda. In particolare, il giudice d'appello ha rimproverato agli amministratori non tanto l'aver acquisito un ramo aziendale che presentava un rilevante passivo quanto la mancata adozione, sin dal momento di tale acquisizione, di adeguate risposte organizzative per contrastare l'insolvenza, la quale era stata, invece, mascherata ed occultata con meri accorgimenti di bilancio, così determinando un accrescimento abnorme del danno.



www.cruscottodicontrollo.it

www.simonebrancozzi.com



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

Tribunale di Cagliari sentenza n. 188/2021



Prof. Simone Brancozzi

Ritiene il Tribunale che l'assenza di un adeguato assetto organizzativo rappresenti una grave irregolarità che deve essere immediatamente emendata.

La giurisprudenza ha già affermato che la mancata adozione di adeguati assetti da parte dell'organo amministrativo di una impresa in crisi costituisce una grave irregolarità che impone la revoca dell'organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario (Tribunale Milano, 18 ottobre 2019; Tribunale Roma 15.9.2020).

Ritiene il Tribunale che altrettanto (se non più) grave sia la mancata adozione di adeguati assetti di una impresa in situazione di equilibrio economico finanziario. Gli adeguati assetti, infatti, sono funzionali proprio ad evitare che la impresa scivoli inconsapevolmente verso una situazione di crisi o di perdita della continuità, consentendo all'organo amministrativo di percepire tempestivamente i segnali che preannunciano la crisi, consentendogli in tal modo di assumere le iniziative opportune.



Inadeguato assetto organizzativo contabile amministrativo

Sentenza n. 188 del Tribunale di Cagliari

Inadeguatezza dell'assetto organizzativo: organigramma non aggiornato e privo dei suoi elementi essenziali; assenza di un mansionario; inadeguata progettazione della struttura organizzativa; assenza di un sistema di monitoraggio sui principali rischi aziendali.

Inadeguatezza dell'assetto amministrativo: mancata adozione di un budget di segreteria, mancata redazione di strumenti di natura previsionale, mancata redazione di una situazione finanziaria giornaliera, assenza di strumenti di reporting, mancata redazione di un piano industriale.

Inadeguatezza dell'assetto contabile: assenza di una struttura formalizzata di monitoraggio e gestione dei crediti da incassare, mancata redazione del rendiconto finanziario





L'ispettore in particolare ha segnalato che la cooperativa è sprovvista di un adeguato assetto organizzativo di cui all'art. 2086 c.c.. in funzione della natura e dimensioni dell'impresa, ai fini della rilevazione tempestiva di eventuali sintomi di squilibrio economico-finanziario e della salvaguardia della continuità aziendale.

PQM

Rigetta la domanda di revoca dell'organo amministrativo;

Ordina all'organo amministrativo di adottare entro 150 giorni gli assetti amministrativi, organizzativi e contabili adeguati;

Nomina amministratore giudiziario ai sensi dell'art. 2409 c.c. il dott. Giuseppe Acciari cui affida i seguenti poteri ai sensi dell'art. 92 disp. Att. c.c.;



il 2086 secondo comma al centro del diritto societario e fallimentare

Assesti organizzativi

Gli assetti organizzativi dell'impresa ed i doveri degli amministratori di società delineati dal novellato art. 2086, comma 2, c.c.

di Renato Rordorf (*)

Si esamina il duplice dovere posto a carico degli amministratori di società dal comma 2 dell'art. 2086 c.c., introdotto dal legislatore nel contesto della riforma del diritto concorsuale attuata dal Codice della crisi d'impresa e dell'insolvenza, che per il resto è però ancora in attesa di entrare in vigore. Si pone in evidenza come sia il dovere di istituire adeguati assetti organizzativi dell'impresa sia quello di attivarsi prontamente per cercare di fronteggiare eventuali sintomi di crisi non siano solo funzionali alla precoce rilevazione di tali sintomi ed all'attuazione degli istituti dell'alerta e della composizione assistita previsti dal predetto codice della crisi, ma costituiscano regole di più ampia portata, pienamente applicabili pure in assenza dei summenzionati istituti e ben coordinabili anche con la nuova figura della composizione negoziata della crisi prevista dal D.L. n. 118 del 2021.

The article analyses the dual duty placed on the directors of companies by paragraph 2 of art. 2086 of the Italian Civil Code, introduced in the context of the reform of insolvency law implemented by the Code of Business Crisis and Insolvency, which for the rest is still waiting to enter into force. It is highlighted that both the duty to establish adequate organizational structures of the company and to take prompt action to try to deal with any symptoms of crisis are not only functional to the early detection of these symptoms and to the implementation of the institutions of alert and assisted composition provided for by the aforementioned crisis code, but are rules of wider scope, fully applicable even in the absence of the aforementioned institutions and well coordinated also with the new figure of the negotiated composition of the crisis provided for by the Decree Law n. 118 of 2021.

Diritto societario Giurisprudenza

Denuncia al tribunale

Tribunale di Milano, Sez. Impr. B, 21 ottobre 2019 - Pres. E. Riva Crugnola - SPA Farmacie Farmaca

Società - Società di capitali - Assetti adeguati - Controllo dei sindaci - Denuncia al tribunale ex art. 2409 c.c.

(Cod. civ. artt. 2086, comma 2, 2403, 2409; CCII art. 14; art. 5 D.L. 8 aprile 2020, n. 23, conv. in L. 5 giugno 2020, n. 40)

Poiché la denuncia al tribunale ex art. 2409 c.c. rientra tra i procedimenti devoluti alla cognizione della Sezione specializzata in materia di impresa, il tribunale territorialmente competente deve essere individuato nel tribunale avente sede nel capoluogo di regione nel cui ambito si trova il giudice che sarebbe stato competente secondo gli ordinari criteri di ripartizione della competenza territoriale; e secondo tali ordinari criteri, il giudice territorialmente competente va individuato in quello del luogo in cui la società ha la sede legale.

Società - Società di capitali - Assetti adeguati - Controllo dei sindaci - Denuncia al tribunale ex art. 2409 c.c.

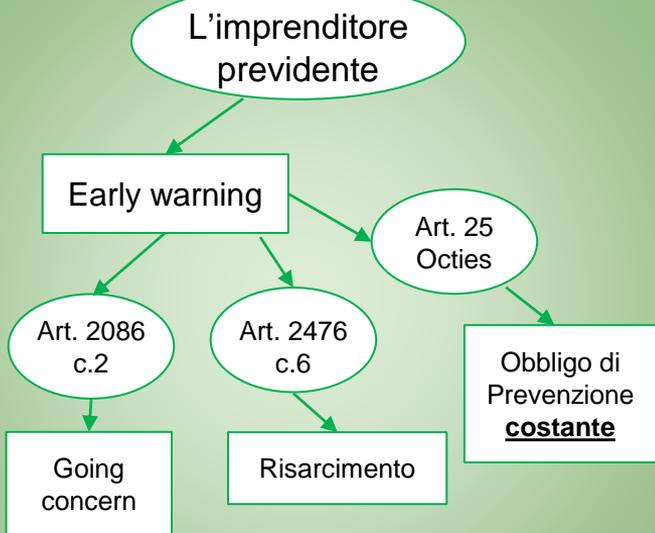
(Cod. civ. artt. 2086, comma 2, 2403, 2409; CCII art. 14; art. 5 D.L. 8 aprile 2020, n. 23, conv. in L. 5 giugno 2020, n. 40)

Le condotte degli amministratori non in linea con i doveri gestori oggi predicati dall'art. 2086, comma 2, c.c. costituiscono una grave irregolarità nella gestione, alla quale è collegata la reazione della denuncia al tribunale ad iniziativa dei sindaci ex art. 2409 c.c., nonché la conseguente revoca dell'organo amministrativo e la nomina di un amministratore giudiziario, con il compito di provvedere non soltanto all'ordinaria gestione della società, ma anche agli atti eccedenti l'ordinaria amministrazione, previa autorizzazione del tribunale, ed anche con l'incarico di verificare la ricorrenza della continuità aziendale, adottando al riguardo ogni iniziativa necessaria.

AZIENDE IN POTENZIALE STATO DI CRISI D.L. 118 24/8/2021

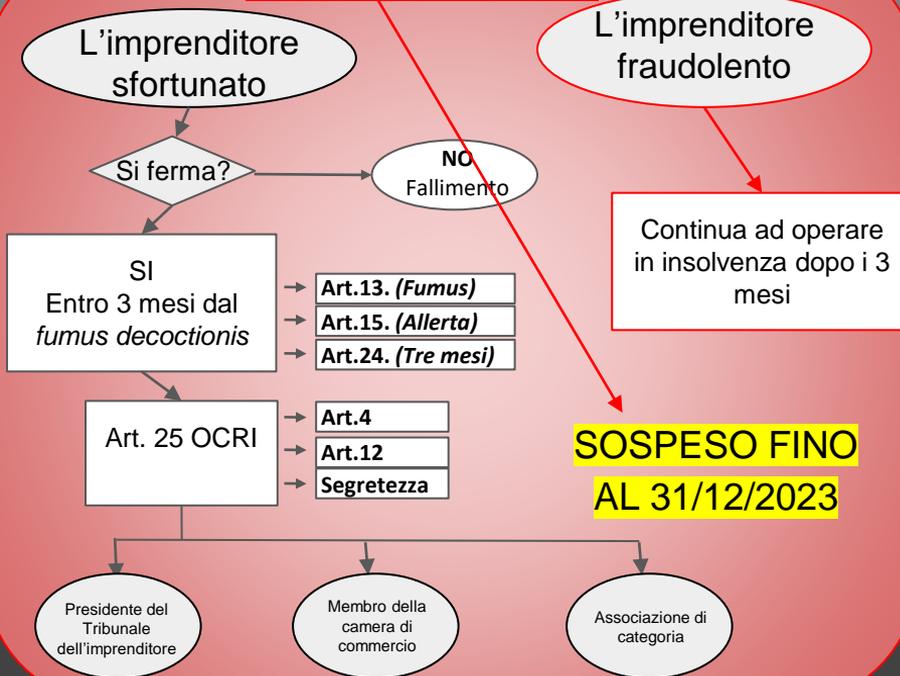
- Differimento dell'OCRI e dell'allerta automatica (art. 13 e 24 Codice Crisi)
- Composizione negoziata della Crisi facoltativa con nomina di un esperto negoziatore per TUTTI gli imprenditori anche sotto soglia
- Efficacia estesa anche a creditori dissenzianti nella Ristrutturazione debiti ex art. 182 bis
- Convenzione in moratoria stragiudiziale
- Cram Down Fiscale ex art. 182 ter anche senza il consenso del fisco e dell'Inps
- Concordato semplificato
- Art. 15 Obbligo di segnalazione scritta all'amministratore per sindaci e revisori in caso indizi di crisi ed invito a richiedere la nomina del Negoziatore. L'eventuale inerzia comporterà in caso di fallimento la responsabilità patrimoniale ex art. 2407 per revisori e sindaci

AZIENDE SANE



**IN VIGORE DAL 16/03/2019
E RIMANE IN VIGORE**

AZIENDE DECOTTE



In sintesi

Gli obiettivi

Le misure e gli assetti che l'imprenditore si deve dare per rilevare tempestivamente lo stato di crisi devono consentirgli:

a) rilevare eventuali squilibri di carattere patrimoniale o economico-finanziario, rapportati alle specifiche caratteristiche dell'impresa e dell'attività imprenditoriale

svolta dal debitore;

b) verificare la non sostenibilità dei debiti e l'assenza di prospettive di continuità aziendale per idrici mesi successivi e i segnali di allarme; c) ricavare le informazioni necessarie a seguire la lista di controllo partecipata e a effettuare i test pratici per la verifica della ragionevole perseguibilità del risanamento

Gli adeguati assetti consentono l'allerta precoce sulle difficoltà

Diritto dell'economia

L'articolo 2086 stabilisce un obbligo per imprenditori e amministratori

Non si può delimitare la misura con semplici valutazioni quantitative

a cura di

Simone Brancozzi

Dal 15 luglio entrerà in vigore nella sua interezza la riforma della crisi d'impresa, così come modificata dal decreto legislativo approvato dal Consiglio dei ministri il 17 marzo, che dà attuazione alla direttiva (Ue) 2019/1023.

Dopo la delega conferita con la legge 155/2017, la commissione Rordorf aveva consegnato il testo integrale della riforma nel gennaio del 2019. Il 16 marzo 2019 entrarono in vigore soltanto gli articoli della parte seconda cioè, sostanzialmente, la parte che disponeva modifiche al Codice civile. In particolare, l'articolo 375, al punto due, ha introdotto l'articolo 2086, comma 2: «L'imprenditore, che operi in forma societaria collettiva, ha il dovere di istituire un assetto organizzativo, amministrativo e

contabile adeguato alla natura e alle dimensioni dell'impresa, anche in funzione della rilevazione tempestiva della crisi dell'impresa e della perdita della continuità aziendale, nonché di attivarsi senza indugio per l'adozione e l'attuazione di uno degli strumenti previsti dall'ordinamento per il superamento della crisi e il recupero della continuità aziendale».

L'articolo 377 ha introdotto una serie di modifiche con le quali si prescrive l'obbligo per gli amministratori, nell'esercizio della loro funzione gestoria dell'azienda, di rispettare in maniera sistematica il disposto dell'articolo 2086, comma 2. Le conseguenze per gli amministratori che non rispettino le prescrizioni sono assai pesanti. L'articolo 378, infatti, ha introdotto l'articolo 2476, comma 6, il quale recita: «Gli amministratori rispondono verso i creditori sociali per l'insorveglianza degli obblighi inerenti alla conservazione dell'integrità del patrimonio sociale». Queste disposizioni non sono mai state sospese, a testimonianza della volontà del legislatore di introdurre un preciso obbligo nei confronti della generalità delle imprese collettive e non soltanto di quelle in difficoltà o decotte.

Possiamo paragonare l'articolo 2086, comma 2, a un vaccino che viene introdotto come obbligo per tutti gli imprenditori collettivi e che consiste nel do-

versi dotare di un sistema di *early warning* (allerta precoce) che permetta all'azienda di intercettare gli indizi di crisi prima che si possano innescare processi di decadimento degli equilibri economico/finanziari.

Da molte parti si è più volte cercato di ridurre le disposizioni dell'articolo 2086, comma 2, a semplici valutazioni di carattere preventivo, cercando di dimostrare che il disposto legislativo potesse essere rispettato soltanto attingendo informazioni dai dati di bilancio o da indici. Da altre parti, tuttavia, si faceva notare che, se uno squilibrio viene reso evidente dall'analisi del bilancio, significa che la crisi è già in atto e ancor più che il sistema di allerta precoce basato su adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili, non ha funzionato.

Qualora, in conseguenza degli squilibri venuti a creare, la società, a tempo sano, non riuscisse più a far fronte alle proprie obbligazioni, ecco che il mancato funzionamento del sistema di allerta precoce avrebbe come pesante conseguenza l'imputazione di responsabilità patrimoniali a carico degli amministratori, attuazione delle disposizioni di cui al comma 6 dell'articolo 2476. Queste modifiche, di chiaro stampo anglosassone, fanno fatica a essere comprese e metabolizzate dagli operatori economici nazionali in quanto obbligano all'adozione di strumenti *forward-looking* come ad esempio la *balanced scorecard* di Kaplan e Norton, che prescindono dall'analisi degli andamenti passati e dei dati qualitativi del bilancio i quali non hanno una funzione predittiva.

Venendo ad un caso attuale, è facile immaginare che la guerra in Ucraina sconvolgerà i bilanci dell'esercizio 2022 di molte aziende che, al contrario, avevano fino al 2021 dei bilanci in equilibrio. Una società che fosse dotata di adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili dovrebbe, periodicamente, porre in essere le procedure di analisi di scenario contemplate dall'approccio *forward-looking*, includendo anche ipotesi di conflitti internazionali e di interruzione dell'attività (leggi Covid-19) e premunendosi con strategie alternative e prudenti nel caso in cui la congettura di scenario ipotizzata si andasse a realizzare.

Nella maggioranza dei casi si tratta essenzialmente di informazioni di carattere qualitativo con

Sole 24 ore 14/05/2022



Prof. Simone Brancozzi

La sfida dei professionisti è sulle prospettive dell'impresa

a cura di

Simone Brancozzi

I parametri

Saranno lasciati i vecchi criteri di backward-looking come l'analisi di bilancio

Sino a oggi da molte parti si è lamentato il fatto che non vi era una chiara evidenza di come avrebbero dovuto essere realizzati, nella pratica, gli adeguati assetti organizzativi, amministrativi e contabili. A chiarire la questione in modo definitivo sarà la lettera (c) del comma 3 che viene aggiunta all'articolo 3 del Dlgs 14/2019 dal testo del decreto legislativo varato dal Cdm del 17 marzo.

Secondo le modifiche gli adeguati assetti devono consentire di ricavare tutte le informazioni necessarie per poter rispondere alla lista di controllo di cui al comma 2 del nuovo articolo 13. Si tratta della lista di controllo (61 domande) introdotta dal decreto del ministero della Giustizia del 28 settembre 2021 in attuazione del decreto legge 118/2019 sulla composizione negoziata.

Nella maggioranza dei casi si tratta essenzialmente di informazioni di carattere qualitativo con

approccio *forward-looking*, prescindendo dai dati di bilancio.

Lo stesso decreto legge 118/2019 prevede che l'esperto, prima di potersi accingere a cercare di trovare la quadra di un possibile risanamento, debba accertarsi dell'esistenza degli adeguati assetti organizzativi amministrativi e contabili, vale a dire, in pratica, che siano disponibili adeguate informazioni *forward looking* sul futuro dell'azienda.

Il nuovo testo della riforma della crisi approvato dal consiglio dei ministri del 17 marzo ha completamente e definitivamente cancellato, con buona pace di tutti, il Titolo II del precedente Dlgs 14/2019 e quindi sono soppressi, anche se mai entrati in vigore, l'Organismo di composizione assistita della crisi (Ocri) e gli indici di cui al vecchio articolo 13, già elaborati dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili. Al loro posto al Titolo II viene introdotto integralmente il testo del decreto legge 118 istitutivo della composizione negoziata della crisi che costituirà il principale strumento deflattivo del fallimento e delle altre procedure concorsuali.

La portata del provvedimento, soprattutto sulla crisi, è abbastanza rivoluzionaria. È presumi-

bile che le modifiche introdotte al testo della riforma della crisi, così come si presenta dopo la correzione del testo scaturita dal consiglio dei ministri del 17 marzo, obbligherà gli addetti ai lavori, principalmente commercialisti, avvocati, revisori, sindaci ed amministratori, a rimodulare radicalmente il proprio *modus operandi*. Contrariamente a quanto generalmente fatto fino ad ora, i professionisti dovranno occuparsi degli andamenti futuri delle aziende e non di quelli passati. Per farlo in maniera efficace ed efficiente dovranno inevitabilmente dotarsi di strumenti *forward-looking* e abbandonare i vecchi criteri di backward-looking, come l'analisi di bilancio.

Già a far data dal 30 giugno 2021 l'European banking authority ha obbligato tutte le banche Ue ad attribuire il merito creditizio unicamente sulla base di analisi *forward-looking*, mentre già in precedenza, adeguandosi ai nuovi scenari ed alle nuove prospettive, nel marzo 2019 l'Ordine dei commercialisti di Milano, nelle linee guida per la redazione del business plan, invitava tutti i professionisti a basare i piani su strumenti *forward-looking* come la *balanced scorecard*.



NETWORK
CONSULENTI
AZIENDALI
D'ITALIA

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



Il Sole 24 Ore Mercoledì 13 Novembre 2019

La crisi d'impresa emerge in anticipo anche con la valutazione qualitativa

PROCEDURE D'ALLERTA

La «balanced scorecard» è un approccio prospettico che guarda agli obiettivi

I dati di bilancio hanno la caratteristica di arrivare a consuntivo

**Alberto Bubbio
Simone Brancozzi**

La riforma della crisi d'impresa, introdotta con il Dlgs 14/2019, si fonda su principi modellati sugli stili di governance aziendale anglosassoni. Nel Paese natale di Fra Luca Pacioli, ideatore della partita doppia, e dove tutt'oggi il controllo aziendale qualitativo, attraverso strumenti originati dal mo-

dello contabile (analisi per indici, analisi dei flussi, Budgeting, Break-even analysis eccetera), è un dogma, introdurre per legge delle responsabilità in capo ad amministratori o revisori per l'inadeguatezza dell'assetto organizzativo aziendale rispetto a misurazioni di elementi patologici qualitativi all'origine delle crisi aziendali, sta generando fraintendimenti e perplessità.

Dal 16 marzo 2019 è in vigore l'articolo 2476, comma 6, del Codice civile, che rende responsabili gli amministratori delle obbligazioni sociali quando essi non abbiano rispettato gli obblighi inerenti la conservazione del patrimonio aziendale, ovvero quando non abbiano dotato l'azienda di un adeguato assetto organizzativo amministrativo e contabile, così da permettere un immediato intercettamento degli indizi di crisi e la conservazione della continuità aziendale, come prescritto dal nuovo comma 2 dell'articolo 2086. La

compromissione del going concern, ossia della capacità dell'azienda di continuare la sua attività in condizioni di equilibrio economico finanziario duraturo, non essere monitorata nel bilancio, che sancisce nei risultati - la crisi, ma andando alla ricerca delle cause dei risultati. Lo strumento, validato scientificamente e opponibile in Tribunale, è la balanced scorecard proposta da Kaplan e Norton (Harvard Business School).

La progettazione e l'introduzione della balanced scorecard richiede tre fasi, preziose anche sul piano dell'apprendimento organizzativo: per una miglior comprensione non solo di «dove si vuole andare», ma per la definizione di «cosa sia opportuno fare per andare nella direzione desiderata». Pertanto, la prima fase progettuale richiede che vengano esplicitati gli obiettivi strategici dell'azienda e delle poche azioni impre-

scindibili per cercare di raggiungere gli obiettivi desiderati.

Definiti questi obiettivi strategici e i relativi intenti si può avviare la seconda fase: l'elaborazione di una «mappa strategica». In questa fase è necessario individuare le variabili di gestione operativa a valenza strategica da cui dipende il perseguimento degli obiettivi e degli intenti strategici. Si è aiutati in questa individuazione attraverso la ricerca delle relazioni di causa-effetto tra variabili. Un esempio può aiutare a cogliere contenuti di quest'approccio: i ricavi di vendita di un'impresa dipendono dal numero di clienti, ma questi non possono essere ogni anno diversi.

Si deve poter contare su un nucleo di clienti fidelizzati. Ma la fidelizzazione dei clienti dipende dalla loro soddisfazione. Per soddisfare le loro esigenze bisogna conoscerle. E quindi sempre in logica di ricerca delle cause delle cause, per conoscere queste esigenze

bisogna aver «ascoltato» il cliente.

L'insieme di queste riflessioni strategiche si traducono in target e azioni di gestione operativa, con la terza ultima fase: l'elaborazione delle scorecard enterprise.

Tre le idee alla base di questo strumento: a) realizzare un collegamento diretto e costante nel tempo tra strategia (missione e obiettivi strategici) e gestione operativa, facilitando un progressivo allineamento di quest'ultima alla prima; b) non limitarsi a osservare i soli risultati economico-finanziari, se si vuole esprimere una compiuta valutazione delle performance aziendali; c) cercare di misurare anche quelle variabili che pur essendo di difficile e oggettiva quantificazione in quanto intangibili hanno, in determinati business, una forte valenza strategica (un esempio emblematico la notorietà del brand).

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LO STRUMENTO

Per il Cda più facile la verifica degli scostamenti

La «Bsc» utile anche per gestire reti aziendali e alleanze strategiche

La balanced scorecard si caratterizza per un insieme di misure (indicatori strategici o kpi) che catturano e monitorano obiettivi e intenti strategici, permettendo al Cda di attuare quanto delineato nella mappa strategica e di controllare che la governance vada nella direzione stabilita. E di più, nel caso ciò non sia, permette prontamente di rilevare lo scostamento e di intervenire con le opportune correzioni in modo da reindirizzare la gestione aziendale nella direzione program-

mata in precedenza. Nel concreto, gli amministratori possono utilizzare la scorecard per allineare le strategie di tutte le business units, per comunicare la strategia a tutti i dipendenti, per allineare gli obiettivi dei collaboratori all'interno dei piani di incentivazione e per selezionare e finanziare progetti strategici. Di più, nella nostra esperienza la Bsc ha trovato applicazione anche nella gestione di reti aziendali e alleanze strategiche. È lo strumento con il quale si condividono, strategie, intenti strategici e azioni da intraprendere per dare attuazione al complessivo disegno strategico.

Ecco perché la balanced scorecard nell'esperienza delle ormai numerose aziende che hanno deciso di utilizzarla

ha rappresentato un potente strumento per l'implementazione a supporto dell'attuazione della strategia aziendale (strategy execution).

Nel momento in cui all'interno del Cda viene discussa, implementata e approvata una mappa della strategia aziendale e la relativa Balanced Scorecard si generano i seguenti vantaggi:

1. certezza che le scelte della governance siano perfettamente coerenti con lo sviluppo futuro degli ambienti esterni all'azienda (sociopolitico, mercato, concorrenza e tecnologia);

2. sicurezza dell'esistenza di un sistema di controllo "on time" che permette l'immediata individuazione di possibili deviazioni, sia nelle azioni, sia nei risultati, rispetto a

quanto programmato;

3. porre l'azienda al riparo dalle perturbazioni congiunturali. La rilevazione tempestiva di possibili scostamenti rispetto alla programmazione consente infatti un intervento immediato nella governance impedendo la creazione di inefficienze che si rivelano, poi, all'origine di ogni processo di crisi aziendale.

In un contesto economico e giuridico dove le responsabilità degli amministratori sono in aumento, e dove questi sono chiamati ad agire con immediatezza (si veda il nuovo articolo 2086, 2° comma, e il nuovo 6° comma dell'articolo 2476), è opportuno che siano in grado di svolgere il proprio lavoro al meglio, più velocemente e

in modo più efficace. Il sistema di governance basato sulla Bsc offre una esperienza metodologica, con evidenze in numerose efficaci applicazioni, che fornisce agli amministratori quelle poche informazioni a forte valenza strategica che, ove vengano in tutto o in parte non gestite, portano a una mancata attuazione della strategia desiderata. I membri del Cda dispongono di informazioni di certo pertinenti per le loro decisioni sul futuro dell'azienda, informazioni che essi riescono poi a comunicare con rapidità ed efficacia a tutto la struttura aziendale.

—A.B.B.

—S.Br.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Diritto 23 Luglio 2021

Il collegio sindacale dettaglia nel verbale l'attività di controllo

di Cristina Bauco e Nicola Cavalluzzo
Stampa

Il Cndcec ha pubblicato il documento «[Verballi del collegio sindacale di società non quotate](#)», che, allo scopo di supportare i professionisti nello svolgimento della loro attività come componenti dell'organo di controllo delle società, propone ben 55 esempi di verbale destinati a "fotografare" le attività svolte sin dal momento dell'insediamento.

Gli esempi di verbale che, avendo valore meramente indicativo, dovranno essere adattati ogni volta al caso concreto, contraddistinguono i momenti salienti della vigilanza esercitata dal collegio sindacale o dal sindaco unico di Srl, quando nominato, non incaricati della revisione legale. L'ordine seguito è quello della disciplina codicistica sul tema e delle raccomandazioni contenute nelle Norme di comportamento, pubblicate nel dicembre 2020 e vigenti dal 1° gennaio 2021. Il nuovo documento è stato preceduto, lo scorso mese di maggio, dalla pubblicazione dei verbali utili alla approvazione del bilancio 2020, fornendo utili indicazioni anche in ordine alle modifiche apportate dalla legislazione emergenziale, che hanno significativamente inciso la delicata fase della predisposizione e approvazione del bilancio. Nella stessa prospettiva di supporto ai Professionisti impegnati a confrontarsi con questo duro momento per le società, a maggio 2021, sono stati pubblicati:

1) il verbale relativo alla riunione del Collegio sindacale per la redazione e il deposito della relazione di bilancio in base all'[articolo 2429, secondo comma](#), del Codice civile;

2) il verbale relativo alla proposta motivata per la nomina del soggetto incaricato della revisione legale;

3) il verbale relativo alla presa d'atto della proposta di applicazione della disciplina dell'[articolo 6 del Dl 23/2020](#).

Contestualmente, sono stati pubblicati utili schemi per la redazione della relazione al bilancio e per la predisposizione della proposta motivata per il conferimento dell'incarico di revisione.

Nelle sei sezioni di cui risulta composto il documento sono state precisate le funzioni svolte dai sindaci per evidenziare l'importante ruolo assunto dall'attività di verbalizzazione per comprovare il diligente assolvimento dell'incarico. In stretta aderenza con le novità contenute nelle Norme di comportamento e con i più recenti provvedimenti normativi, ci si è soffermati, inter alia, sulla pianificazione delle attività, sulla vigilanza svolta in relazione all'adeguatezza degli assetti organizzativi, amministrativi e contabili, sulla vigilanza esercitata in ordine all'osservanza della normativa e degli adempimenti in tema di privacy ovvero sul rispetto della normativa relativa alla tutela dell'ambiente, nonché sulla vigilanza esercitata in funzione di prevenzione e di emersione tempestiva della crisi e di perdita della continuità, come previsto dall'[articolo 2086 del Codice civile](#), nell'attesa dell'entrata in vigore del Codice della crisi. Particolare rilievo, infine, rivestono i verbali relativi allo scambio di informazioni con l'amministratore unico, alla vigilanza esercitata dai sindaci in caso di conferimento o affitto dell'azienda.

SEZ. VI: CRISI D'IMPRESA

V.39. VERBALE DI PREVENZIONE ED EMERSONE DELLA CRISI

In data / / , alle ore : : , presso [la sede/gli uffici amministrativi della società] _____, in _____ via/piazza _____,

si è riunito [specificare: in video-audio conferenza, avendo la possibilità ogni partecipante di ricevere ed inviare documenti ed essendo consentita tale modalità dall'art. ... dello Statuto], il Collegio sindacale nelle persone di:

dott. _____, presidente del Collegio sindacale;

dott. _____, sindaco effettivo;

dott. _____, sindaco effettivo,

per procedere alle verifiche in funzione di prevenzione a seguito delle notizie ed informazioni che sono state rese note nell'ultima riunione del consiglio di amministrazione in data / / , (ovvero dall'organo di amministrazione, tramite risposta alle richieste di informazioni formulate) nella quale emergerebbe che la società versa in uno stato di potenziale crisi, sia finanziaria che economica, (ovvero in uno stato i cui la continuità non è garantita) avendo gli amministratori rilevato dei segnali di criticità, quali in particolare: _____ [dettagliare o richiamare gli elementi espressi dal consiglio di amministrazione o dall'amministratore unico]

[Il presidente del Collegio sindacale rileva che:

- i) ad esso presidente il sistema di video-audio conferenza utilizzato - _____ - consente di accertare inequivocabilmente l'identità e la legittimazione degli intervenuti e di regolare lo svolgimento dell'adunanza;
- ii) al sindaco effettivo _____, in qualità di soggetto verbalizzante, è consentito di percepire adeguatamente gli eventi oggetto di verbalizzazione;
- iii) è consentito agli intervenuti di partecipare in tempo reale alla discussione e alla votazione simultanea sugli argomenti all'ordine del giorno, nonché di visionare, ricevere o trasmettere documenti;

con comunicazione in data _____ il/la signor/a _____ ha reso note le modalità di collegamento].

Sono altresì presenti [ovvero: collegati]:

_____ in qualità di _____;

_____ con funzione di _____.

Premesso che:

- ai sensi dell'art. 2380-bis c.c. le scelte di gestione sono di esclusiva competenza dell'organo di amministrazione;
- dal combinato disposto degli art. 2086 e 2403 c.c. il Collegio sindacale è tenuto ad esercitare specifici compiti di vigilanza sia in merito all'osservanza della legge e dello statuto sia sul rispetto dei corretti principi di amministrazione, con particolare riferimento all'adeguatezza dell'assetto organizzativo e amministrativo-contabile anche in funzione della rilevazione tempestiva della perdita di continuità aziendale e della crisi di impresa;



Prof. Simone Brancozzi

Composizione Negozziata

Decreto 28 settembre 2021 – Composizione negoziata
per la soluzione della crisi d’impresa, previsto dal
decreto-legge 24 agosto 2021 n. 118
Sezione Seconda



www.cruscottodicontrollo.it

www.cruscottodicontrollo.it

www.consulenziaziendaliditalia.it

t



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



Composizione Negoziata

La grande opportunità **non sarà essere nominati ESPERTI**
(massimo due incarichi all'anno con il rischio di incassare poco)

Ma fare gli **ADVISOR (Consulenti)** che affiancano l'imprenditore nella gestione della composizione negoziata

Per fare gli **ADVISOR (Consulenti)** che affiancano l'imprenditore nella gestione della composizione negoziata nella nostra **CASSETTA DEGLI ATTREZZI** dobbiamo avere per forza il

CRUSCOTTO DI CONTROLLO





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





1.3 L'impresa ha predisposto un monitoraggio continuativo dell'andamento aziendale?

- A cura di chi? = Imprenditore
- In difetto: **l'impresa deve quanto meno avere attivato il confronto con i dati di andamento del precedente esercizio, in termini di ricavi, portafoglio ordini, costi e posizione finanziaria netta.**
- **Strumento:** **Cruscotto di controllo** → Azioni per vendere, pacchetto clienti





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?

- A cura di chi? = Imprenditore
- In difetto: **l'impresa individua gli indicatori di produttività coerenti con il proprio modello di business ed il proprio settore di attività, e raccoglie le ulteriori informazioni per la valutazione dell'andamento tendenziale**
- **Strumento:** **Cruscotto di controllo**





3.1 Perché l'imprenditore ha percepito uno stato di crisi o uno squilibrio patrimoniale o economico-finanziario che la rende probabile?

- A cura di chi? = Imprenditore
- **Strumento:** Cruscotto di controllo





3.2 Tenuto conto delle manifestazioni sub 3.1, quali ne sono le cause?

3.3 L'organo di controllo ed il revisore, quando in carica, ritengono che il quadro fornito dall'imprenditore sia completo e adeguato?

- A cura di chi? = Imprenditore
- **Strumento:** fa da allerta precoce con il questionario del 2086.it





3.4 Quali sono le strategie di intervento e quali le iniziative industriali che l'imprenditore intende adottare? Nel caso in cui l'imprenditore non sia in grado di individuarle, quali sono le strategie adottate dalle imprese concorrenti che hanno maggiore successo? Esse sono replicabili dall'imprenditore?

- A cura di chi? = Imprenditore
- **Strumento:** *Mappa strategica*

3.5 L'impresa dispone delle capacità e delle competenze manageriali per realizzare le iniziative industriali?

- A cura di chi? = Imprenditore
- **Strumento:** *Mappa strategica*





3.8 Il piano è coerente con i piani redatti in precedenza? Quali sono le differenze? Nel caso ve ne siano, a cosa sono dovute?

- A cura di chi? = Imprenditore
- **Strumento:** **Mapa strategica**

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?

- A cura di chi? = Imprenditore
- **Strumento:** **Cruscotto di controllo + Mapa strategica**





4.1 La stima delle proiezioni dei flussi finanziari del piano è, salvo deroghe giustificate dalla tipologia dell'impresa o dall'attività svolta, l'esito di un percorso che si dipana in ordinate fasi successive (a cura dell'imprenditore) così articolate:

FASE	STRUMENTO DI CONTROLLO
4.1.1. stima dei ricavi	Mappa strategica
4.1.2. stima dei costi variabili correlati ai ricavi	Margine di Contribuzione - BEP
4.1.3. stima dei costi fissi	Margine di Contribuzione - BEP
4.1.4. stima degli investimenti	Mappa strategica
4.1.5. stima degli effetti delle iniziative industriali che si intendono intraprendere in discontinuità rispetto al passato	Simulazione con il cruscotto
4.1.6. verifica di coerenza dei dati economici prognostici	Cruscotto di controllo
4.1.7. stima dell'effetto delle operazioni straordinarie,	CCN negativo
4.1.8. stima del pagamento delle imposte sul reddito	Cruscotto di controllo
4.1.9. declinazione finanziaria delle grandezze economiche e determinazione dei flussi al servizio del debito	Cruscotto di controllo
4.1.10. declinazione patrimoniale muovendo dalla situazione contabile di partenza	Cruscotto di controllo

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 o del revisore delle società a responsabilità limitata che supereranno i limiti dimensionali previsti dall'articolo 2477 del Codice civile, dovrà avvenire entro la data di approvazione del bilancio d'esercizio 2022, come stabilito dal Dl 118/2021. Purtroppo, a causa della non chiarissima formulazione dell'articolo 2477, vi è ancora grande incertezza riguardo alla modalità di ottemperamento dell'obbligo di nomina.

Il Collegio di controllo, previsto dall'articolo 2409 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 Dlgs 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 siffatta previsione non risulterebbe priva di criticità anche se va considerato che, con l'entrata in vigore del nuovo Codice della crisi di 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 2012» 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 2403 del Codice civile) quanto alla revisione dei conti (articolo 14 del Dlgs 39/2010)», così parificando sostanzialmente la Srl alla Spa.

Tale interpretazione è sorretta, a parere del Comitato, dalla previsione

contenuta 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 1 dell'articolo 13 del Dlgs 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 intenda procedere alla nomina di un revisore sia necessaria, 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 concorrente.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

LA VIA D'USCITA

www.simonebrancozzi.com



Prof. Simone Brancozzi



www.cruscottodicontrollo.it



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

Art. 25 Octies D.lgs- 14-2019



Prof. Simone Brancozzi

Segnalazione dell'organo di controllo

1. L'organo di controllo societario segnala, per iscritto, all'organo amministrativo la sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di cui all'articolo 17. La segnalazione è motivata, è trasmessa con mezzi che assicurano la prova dell'avvenuta ricezione e contiene la fissazione di un congruo termine, non superiore a trenta giorni, entro il quale l'organo amministrativo deve riferire in ordine alle iniziative intraprese. In pendenza delle trattative, rimane fermo il dovere di vigilanza di cui all'articolo 2403 del codice civile.

2. La tempestiva segnalazione all'organo amministrativo ai sensi del comma 1 e la vigilanza sull'andamento delle trattative sono valutate ai fini della responsabilità prevista dall'articolo 2407 del codice civile.



www.cruscottodiconrollo.it

www.simonebrancozzi.com



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

CRISI D'IMPRESA, LE NUOVE MISURE



L'articolo 15
Obbligo di segnalazione scritta all'organo amministrativo se ci sono i presupposti per l'istanza di nomina dell'esperto

risanatore. La tempestività della segnalazione e la vigilanza sulle trattative per il risanamento sono valutate ai fini della responsabilità ex articolo 2407

L'organo di controllo Sindaci e revisori devono segnalare se è bene nominare un risanatore

Per evitare o ridurre le responsabilità occorre avvisare tempestivamente per iscritto l'organo amministrativo

Pagina a cura di
Simone Brancozzi

Il collegio sindacale o il revisore vengono investiti del ruolo di sentinella della continuità aziendale con una responsabilità gravissima in caso di inerzia o di inadeguatezza nella ponderazione della situazione aziendale. È la conseguenza più rilevante per l'organo di controllo, tra quelle previste dal Dl 118/2021.

Le norme
L'articolo 15 impone l'obbligo di segnalazione scritta all'organo amministrativo da parte dell'organo di controllo (vale a dire il collegio sindacale, là dove presente, oppure il revisore, quando sia nominato in assenza del collegio sindacale), della sussistenza dei presupposti per la presentazione dell'istanza di nomina dell'esperto risanatore.

Il comma 3 dell'articolo 15 prevede che la tempestività della segnalazione all'organo amministrativo, così come la puntuale vigilanza sulle trattative ai fini del risanamento, siano poi valutate ai fini dell'esercizio o dell'attenuazione della responsabilità di cui all'articolo 2407 del Codice civile.

Sostanzialmente, nella gestione di un eventuale successivo fallimento, il curatore dovrà valutare se l'organo di controllo abbia operato correttamente rispetto ai propri obblighi. L'eventuale inosservanza sarà determinante al fine della richiesta di risarcimento dei danni a carico dei componenti dell'organo stesso.

Quindi ai componenti degli organi di controllo delle società di capitali non basterà più eseguire le normali verifiche inerenti la regolarità degli assetti e tutti gli altri controlli previsti dall'attuale normativa in materia di vigilanza e di revisione. Infatti, tra i compiti che si vanno a delineare, verrà chiesto loro di diventare dei veri e propri tutor aziendali su cui grava la responsabilità della vigilanza sul mantenimento e la eventuale ricostituzione della continuità aziendale.

Il problema degli indicatori
Quantomeno in fase di prima applicazione, potrebbe creare problemi il fatto che il Dl 118/2021 non fornisca alcun indicatore o strumento con cui l'organo di controllo possa misurare il mantenimento della continuità e di conseguenza stabilire quando sia

LA NOVITÀ PER LE SRL

Con l'approvazione del bilancio chiuso al 31 dicembre 2021, tutte le Srl che avranno superato i limiti dimensionali previsti dall'articolo 2477 del Codice civile (4 milioni di fatturato o 4 milioni di capitale investito oppure almeno 20 dipendenti) dovranno nominare l'organo di controllo, andando ad aumentare in gran misura il numero dei soggetti che dovranno ottemperare all'articolo 15 del Dl 118/2021.

necessario procedere con la segnalazione scritta all'organo amministrativo della necessità di richiedere la nomina dell'esperto risanatore. Qualora, ad esempio, si decidesse di utilizzare gli indici di allerta, emanati dal Consiglio nazionale dei dottori commercialisti ed esperti contabili, in ottemperanza all'articolo 3 del Dlgs 14/2019, si rischierebbe di effettuare una segnalazione tardiva. Questi indici, infatti, sono stati creati per delimitare la soglia del *financial distress* e segnalare il suo superamento, mentre l'articolo 15 del Dl 118/2021 chiede espressamente all'organo di controllo una vigilanza *preventiva*, con segnalazione da effettuarsi prima che gli equilibri economico-finanziari siano stati intaccati.

Peraltro, va osservato che gli indici del Consiglio nazionale non sono stati recepitati dal ministero dello Sviluppo economico e quindi a oggi sono privi di rilevanza giuridica.

Le cautele

Sindaci e revisori, dopo l'introduzione dell'articolo 15, saranno tenuti a ponderare bene la situazione della società al momento dell'accettazione dell'incarico e soprattutto la congruità del tempo a disposizione per svolgere l'incarico.

Inoltre, dovranno avere nella loro "cassetta degli attrezzi", in aggiunta a una consistente conoscenza dei principi *Isa Italia* e di un concomitante appiamento delle loro attività a monitorare la continuità aziendale.

Dovrebbero già tenere conto, alla luce degli articoli 2403 e 2086 (comma 2) del Codice civile, per eliminare o ridurre il numero di soggetti che dovranno ottemperare all'articolo 15 del Dl 118/2021 in caso di futuro fallimento dell'azienda. ■

Attenzione al calo del Ccn e ai debiti

I fattori
Il calo nella redditività è abbinato ad altri segnali

Quali potrebbero essere gli elementi che gli organi di controllo dovrebbero prendere in considerazione al fine del loro intervento secondo gli obblighi ora previsti dall'articolo 15 del Dl 118/2021? La risposta è importante, perché la norma impone a sindaci e revisori un'attività preventiva, alla quale non sono particolarmente utili gli indici sulla crisi d'impresa elaborata finora, che hanno una finalità diversa (si veda l'altro articolo).

La presenza di fattori di crisi può essere evidenziata, per esempio, da una diminuzione del Ccn (capitale circolante netto) quando non addirittura di un Ccn negativo oppure da un rapporto fra i debiti del terzo e il capitale proprio che sia superiore a 4.

Quanto poi alla diminuzione della redditività, può essere indicata, per esempio, da un trend decrescente del Roi, da un'incidenza superiore al 2% degli oneri finanziari ricavi oppure da un concomitante appiamento delle scienze aziendali utilizzate per il controllo quantitativo.

Stipendi e stipendiati, oltre all'eventuale esistenza o meno di ulteriori fattori di crisi: ■ Ili fra soci; ■ Scarsa armonia fra i membri del consiglio di amministrazione; ■ Una perdita della soddisfazione della clientela;

● uno scarso contributo al fatturato di nuovi prodotti o servizi;

● la mancanza di un clima aziendale positivo;

● l'incapacità di innovare; ■ l'assenza di attività di formazione.

La presenza conclamata di una o più di queste situazioni, abbinata alla progressiva diminuzione della redditività aziendale, possono costituire elementi di particolare criticità tali da indurre l'organo di controllo ad intervenire.

I focus

La prevenzione richiede attenzione su indicatori qualitativi che possono essere premonitori di ciò che emergerà nei numeri

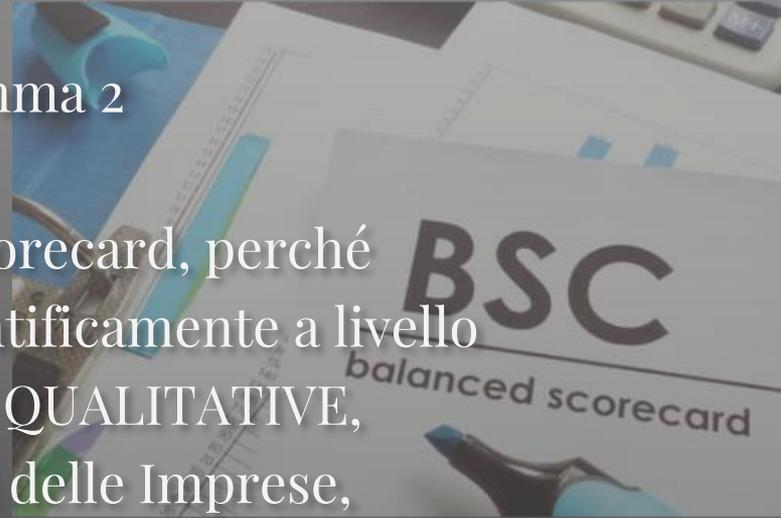
A tutti è ben chiaro ormai che i principali fattori primari di crisi sono di carattere qualitativo e non quantitativo. Pertanto questi fattori non si possono evincere dalla semplice lettura del bilancio.

Adesso l'articolo 15 del Dl 118/2021 richiede ai sindaci e ai revisori di mettere in campo una solida cultura aziendale e una robusta conoscenza degli strumenti delle scienze aziendali utilizzati per il controllo quantitativo. In caso, per esempio, del *balanced scorecard*, così come è stato suggerito anche dal documento sulle linee guida per la costruzione del business plan redatte dall'Ordine dei commercialisti ed esperti contabili di Milano. ■



DAL 16 MARZO 2019 l'art. 2086 comma 2

Introduce per legge la Balanced Scorecard, perché è l'unico strumento utilizzato scientificamente a livello Mondiale che misura le VARIABILI QUALITATIVE, alla base delle capacità di evolversi delle Imprese, e l'unico capace di MISURARE la Continuità Aziendale





Se l'Azienda produce dati che permettono la MISURAZIONE delle Variabili Qualitative tramite la BALANCED SCORECARD, che sono alla base della Continuità Aziendale, È ADEGUATA e rispetta Il 2086 2° comma.

Altrimenti NON È ADEGUATA, e dei suoi debiti sono responsabili: Amministratori, Sindaci e Revisori





Sei un Revisore?

- Rispetti l'art. 25 opties?
- Quali strumenti utilizzerai per sorvegliare le aziende così come disposto dall'Art. 15 del D.L. 118/21?
- Quali strumenti usi per misurare la Continuità Aziendale?



L'unico strumento validato scientificamente a livello mondiale che lo fa è la **Balanced Scorecard**.
Il **CRUSCOTTO DI CONTROLLO** è una Balanced Scorecard





Prof. Simone Brancozzi

Perché muoiono le aziende?



www.cruscottodicontrollo.it

www.simonebrancozzi.com



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



Prof. Simone Brancozzi

Per incapacità di evolversi!



www.cruscottodiconrollo.it

www.simonebrancozzi.com



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



- *Non è il più forte ed intelligente che sopravvive*
- *Non è il più ricco che sopravvive*

Ma solo colui che si evolve!





Prof. Simone Brancozzi

- *La poca liquidità*
- *Il calo di fatturato*
- *La mancanza di controllo di gestione*
- *Altro...*

SONO TUTTE CONCAUSE!



www.cruscottodiconrollo.it

www.simonebrancozzi.com



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



NOKIA



NOKIA *non si è evoluto*

SAMSUNG



SAMSUNG *si è evoluto*



Cosa succederebbe a:



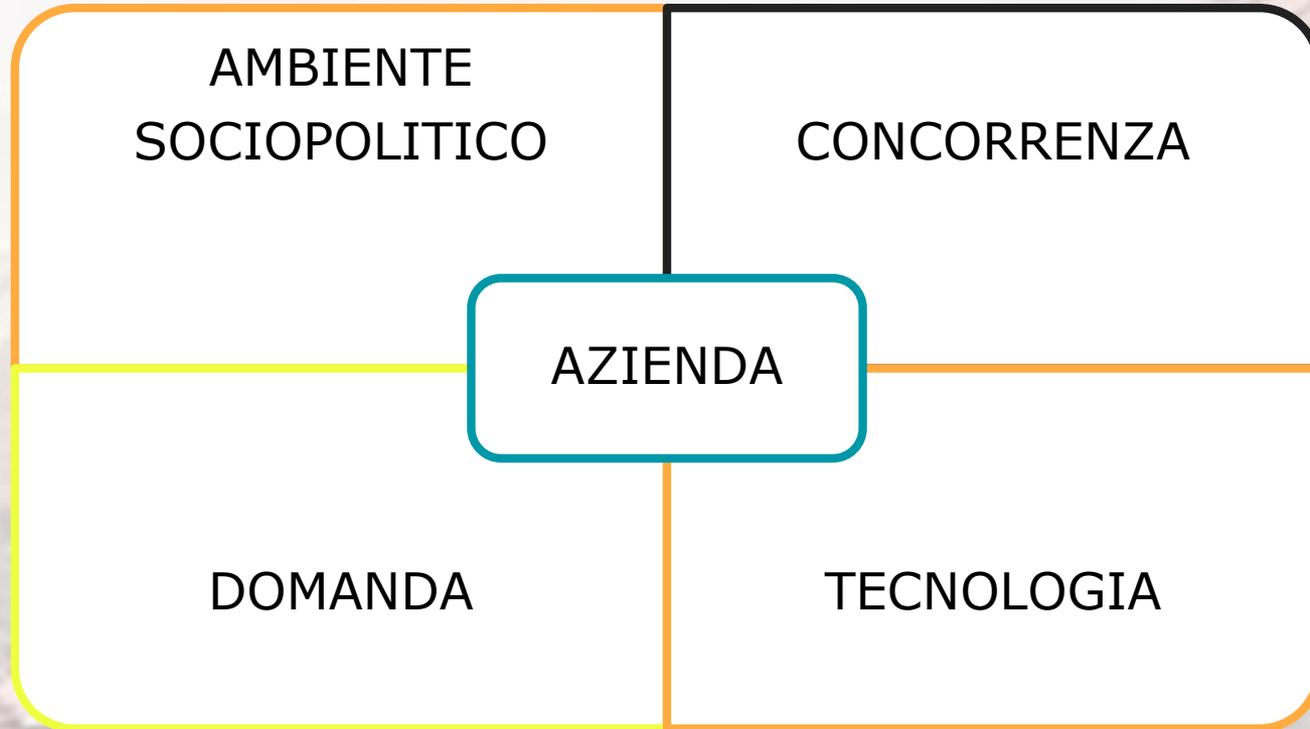
APPLE



MICROSOFT

Se da domani non facessero più ricerca?

GLI AMBIENTI ESTERNI





- ❑ Le aziende possono andare avanti senza la presenza continua in azienda dell'imprenditore?
- ❑ Le aziende italiane sono vendibili?
- ❑ Oggi le aziende, sono più o meno sane di 40 anni fa?
- ❑ Se l'azienda fosse vendibile e non fosse più necessario per l'imprenditore andare in azienda, perché l'azienda va avanti da sola, **QUANTO VALORE SI SAREBBE CREATO?**





Prof. Simone Brancozzi

Le medicine contro l'incapacità di evolversi:



Formazione



Innovazione



Clima aziendale



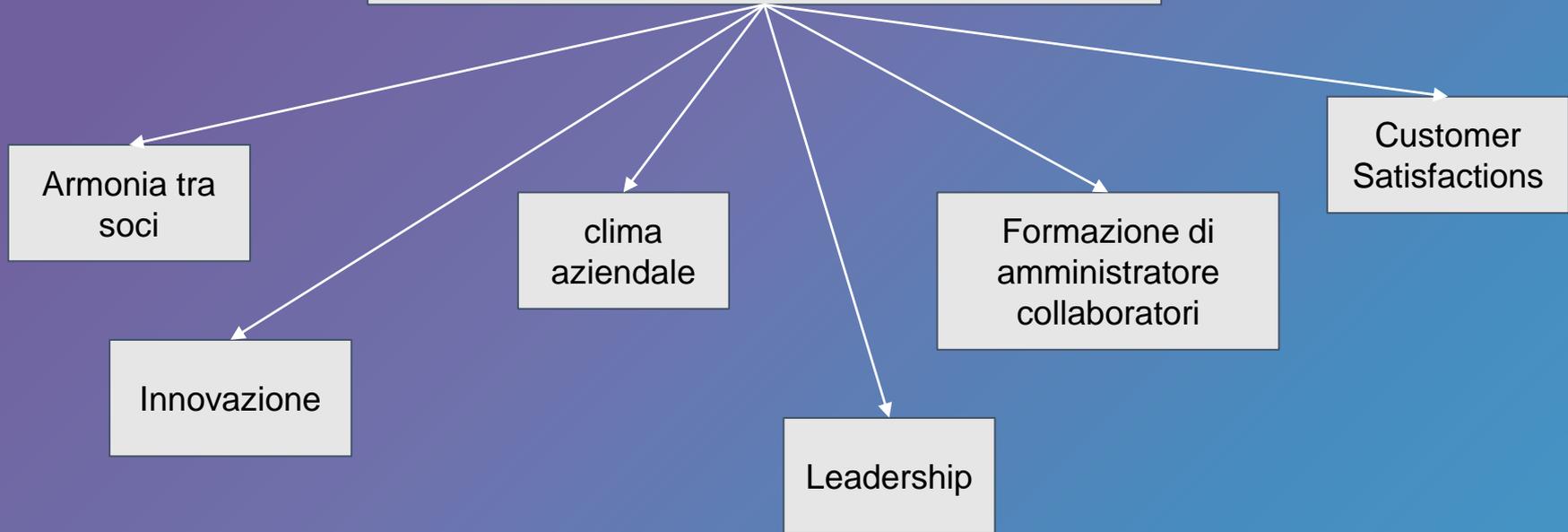
www.cruscottodiconrollo.it

www.simonebrancozzi.com



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

MEDICINE DELL'EVOLUZIONE





FRAMEWORK DI MONITORAGGIO

Oltre a monitorare le metriche creditizie e finanziarie, gli enti dovrebbero tenere conto delle informazioni relative a fattori qualitativi che potrebbero esercitare un'influenza significativa sul rimborso di un prestito.

Tali fattori potrebbero includere informazioni sulla qualità della gestione, gli accordi/disaccordi tra i proprietari, l'impegno di un proprietario nei confronti di un cliente, le previsioni di crescita del mercato, il potere di prezzo di una azienda, la struttura e la flessibilità dei costi, l'andamento, l'entità e la natura degli investimenti e delle spese di ricerca e sviluppo.



Continuità Aziendale.  Going Concern

NO: Continuità Principi Contabili





SI: Continuità per un ragionevole periodo di tempo

Fare ogni giorno qualcosa che dia un futuro migliore

Solo variabili qualitative

(Formazione, Innovazione, Clima aziendale, Customer satisfaction ecc.)

che non si trovano nel Bilancio

Per maggiori informazioni
www.cruscottodicontrollo.it



www.cruscottodicontrollo.it

www.simonebrancozzi.com



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio

www.consulentiaziendaliditalia.it

Per maggiori informazioni
www.kscore.it



www.cruscottodicontrollo.it

www.simonebrancozzi.com



Peritia • Abnegatio • Adiunctus • Innovatio

www.consulentiaziendaliditalia.it