



ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

LA NUOVA COMPOSIZIONE NEGOZIATA DELLA CRISI

Corso di formazione per il conseguimento della qualifica di esperto di cui al d.L. 24 agosto 2021, n. 118 convertito con modifiche dalla legge 21 ottobre 2021, n. 147

Focus sul bilancio

I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale
Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Bologna 1 aprile 2022

Stefano d'Orsi

*Professore a contratto di Bilanci d'Impresa - Unibo
Dottore commercialista in Bologna*

Focus sul bilancio

**I concetti di:
crisi,
insolvenza
e
continuità aziendale**



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

La **definizione del concetto di “crisi”**, introdotta per la prima volta nel Codice della Crisi e modificata dall’articolo 1, comma 1, lettera a), del D. Lgs. 26 ottobre 2020, n. 147, muta nuovamente con lo Schema di Decreto Legislativo recante modifiche al Codice della Crisi d’impresa e dell’insolvenza approvato in prima lettura dal Consiglio dei Ministri del 17 marzo 2022.

Nell’ultimo provvedimento si registra l’espunzione del riferimento allo “squilibrio economico-finanziario” che era stato inserito proprio dal D. Lgs 147/2020 riporta al dettato normativo originario, arricchendolo di un paradigma temporale.

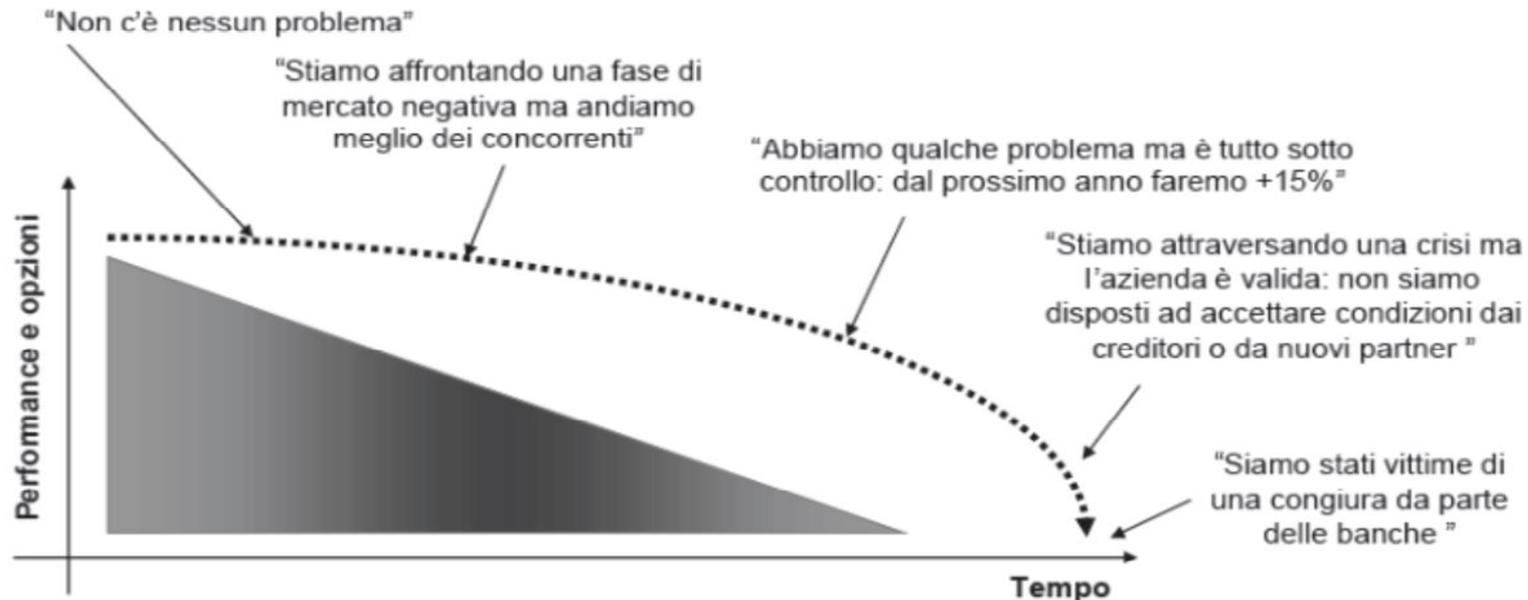
Essa è ora definita come **“lo stato del debitore che rende probabile l’insolvenza e che si manifesta con l’inadeguatezza dei flussi di cassa prospettici a far fronte alle obbligazioni nei successivi dodici mesi”**.

Sul piano giuridico, quindi, lo stato di crisi si può definire come la situazione attesa - e quindi necessariamente condizionata dall’alea tipica di una condizione futura - di tendenziale e temporanea inadempienza contrattuale, potenzialmente reversibile, ma contraddistinta da un’elevata probabilità d’insolvenza.



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Le “pericolose” modalità d’indagine della crisi d’impresa



Fonte: Bonazzi, *I sintomi prima della crisi (ed i primi sintomi della crisi)*, relazione al master *La riforma della legge fallimentare de jure condendo: dalla procedura d’insolvenza al concordato preventivo*, incontro del 29.1.2016, materiale messo a disposizione dall’Associazione Curatori e C.T.U. del Tribunale di Bologna.



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Poche grandi imprese vivevano oltre 40 anni, la metà della vita media di una persona.

(ricerca della Royal Dutch Shell, 1983, su un campione rappresentato dalle prime 500 imprese multinazionali della classifica Fortune)



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Oggi il dato è ancora più basso e sembra dimezzato a livello internazionale.

Per l'Italia le cose non sono differenti e vanno peggio se consideriamo le piccole e medie imprese, cui si associa l'atavico problema della sottocapitalizzazione.



*(fonte Rapporto Annuale Bankitalia
sull'andamento dell'economia, 2018)*



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

E' CERTO CHE LA VITA DELLE IMPRESE E' BREVE E CHE LO E' SEMPRE DI PIU'



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Sul piano economico-finanziario, lo stato di crisi d'impresa può definirsi la situazione, chiaramente individuata sul piano temporale, d'incapacità, tendenziale e temporanea, dell'impresa, misurabile *ex ante* in termini di probabilità (PD – *probability of default*), di generare, in via continuativa e non episodica, un adeguato flusso di cassa operativo.

La capacità di generare liquidità deve essere tale da garantire un tempestivo e regolare servizio del debito contratto verso enti finanziari ed erariali (impegni finanziari inderogabili).

La definizione giuridica e quella economico-finanziaria si integrano e completano senza contraddirne i presupposti.

In entrambe le definizioni, infatti, è sottinteso un evento avverso (rischio d'insolvenza), uno stato tendenziale e temporaneo e la necessità di adottare misure di rischio in termini di probabilità



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Secondo il documento elaborato dal **CNDCEC** “*Relazione sul governo societario contenente programma di valutazione del rischio di crisi aziendale*”, marzo 2019, pag. 22, la crisi può manifestarsi con caratteristiche diverse, assumendo i connotati di una:

- **crisi finanziaria**, allorché l’azienda, pur economicamente sana, risenta di uno squilibrio finanziario e quindi abbia difficoltà a far fronte con regolarità alle proprie posizioni debitorie. Secondo il Principio Contabile OIC 19, Debiti, (Appendice A) *“la situazione di difficoltà finanziaria è dovuta al fatto che il debitore non ha, né riesce a procurarsi, i mezzi finanziari adeguati, per quantità e qualità, a soddisfare le esigenze della gestione e le connesse obbligazioni di pagamento”*;
- **crisi economica**, allorché l’azienda non sia in grado, attraverso la gestione operativa, di remunerare congruamente i fattori produttivi impiegati.

Si discute, generalmente, tra gli studiosi della materia, di “stadi” della crisi.



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Uno dei contributi più interessanti è stato trattato nel **Quaderno ODCEC Milano, n. 71, “Sistemi di allerta interna”**, a cura di Bernardi D., Talone M., ottobre 2020 n. 71, p. 8.

Viene fornita una tabella che evidenzia i **cinque stadi della crisi**, le misure di intervento e gli elementi di riconoscimento. Si ritiene che nei primi quattro stadi in cui può manifestarsi la crisi sia possibile porre rimedio allo stato di difficoltà in cui versa l'impresa mediante adeguati interventi correttivi e strutturali.



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Stadio della crisi	Elementi/azione	Valutazione
Incubazione (fase ordinaria e fisiologica di declino)	Si manifestano iniziali fenomeni di inefficienza. Idonea verifica mantenimento presupposto continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570.	Gravità/evoluzione rilevabile solo internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (es. <i>business plan</i>).
Maturazione (fase straordinaria di declino, fisiologica)	Si cominciano ad intaccare le risorse aziendali (la cassa, il patrimonio). Alert interno Idonea verifica mantenimento presupposto continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570..	Progressivi segnali all'esterno in ottica <i>backward looking</i> (lettura dei dati consuntivi, info bilancio). Gravità/evoluzione rilevabile internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (es. <i>business plan, cash-flow prospettici</i>).
Crisi conclamata (fase straordinaria, reversibile)	Si osservano gravi squilibri finanziari, ripercussioni sulla fiducia degli stakeholder. Coincide con questa fase anche la difficoltà finanziaria conclamata. Idonea verifica mantenimento presupposto continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570.	Rilevabile internamente e con strumenti prognostici di determinazione degli equilibri economici e finanziari in ottica di continuità (es. <i>business plan, impairment test</i>). La valutazione affidabile da parte di terzi richiede potere accedere a informazioni di dettaglio disponibili alla sola impresa (la qualità dell'info è decisiva). Impostazione dei piani d'intervento da parte della direzione, valutazione critica da parte degli organi di vigilanza.
Insolvenza reversibile (fase straordinaria)	Idonea verifica mantenimento presupposto continuità aziendale secondo Principio revisione (ISA Italia) 570 con adozione strumento previsto dall'ordinamento per superamento crisi e recupero continuità aziendale.	Rilevabile lo stato d'insolvenza con valutazioni di dettaglio sul bilancio ma con approfondimenti su dati aggiornati e prospettici economico, finanziari e patrimoniali. La valutazione da parte di terzi della reversibilità dell'insolvenza richiede l'accesso a informazioni di dettaglio disponibili alla sola impresa che, invece, sono accessibili agli organi di vigilanza. Impostazione dei piani d'intervento da parte della direzione, valutazione critica da parte degli organi di vigilanza. Intervento di professionalità specialistiche esterne.
Insolvenza conclamata (irreversibile)	Ricorso a istituti di composizione, liquidazione giudiziale, Cui si giunge in assenza di tempestive manovre di risanamento attuate nelle precedenti fasi.	Rilevabile lo stato d'insolvenza con valutazioni su dati di bilancio per evidenza degli squilibri. La manifestazione esteriore dell'inadempimento delle obbligazioni sono evidenti e rilevabili anche dai terzi.



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

La Suprema Corte Cassazione (Ordinanza n. 98 del 7 gennaio 2016) ha, da tempo, pacificamente sancito l'assenza di un sinallagma tra il deficit patrimoniale e l'insolvenza, affermando “.....questa Corte (Cass. Sez. 1, Sentenza n. 7252 del 2014) ha già chiarito che lo stato di insolvenza richiesto ai fini della pronuncia dichiarativa del fallimento dell'imprenditore non è escluso dalla circostanza che l'attivo superi il passivo e che non esistano conclamati inadempimenti esteriormente apprezzabili.”

*In particolare, il **significato oggettivo dell'insolvenza**, che è quello rilevante agli effetti dell'art. 5 legge fall., deriva da una valutazione circa le condizioni economiche necessarie (secondo un criterio di normalità) all'esercizio di attività economiche, **si identifica con uno stato di impotenza funzionale non transitoria a soddisfare le obbligazioni inerenti all'impresa e si esprime, secondo una tipicità desumibile dai dati dell'esperienza economica, nell'incapacità di produrre beni con margine di redditività da destinare alla copertura delle esigenze di impresa (prima fra tutte l'estinzione dei debiti), nonché nell'impossibilità di ricorrere al credito a condizioni normali, senza rovinose decurtazioni del patrimonio**”.*



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Il descritto orientamento giurisprudenziale è ampiamente supportato dalla più autorevole dottrina in materia di finanza aziendale (TAGLIAVINI, IN AA.VV., *ANALISI FINANZIARIA*, MC GRAW HILL, 2001. ANCHE BREALEY, MYERS, ALLEN, SANDRI, *PRINCIPI DI FINANZA AZIENDALE*, MC GRAW HILL, 2015) dove si afferma che “Ogni dichiarazione di fallimento **è sempre originata da uno sbilancio di tesoreria**; la stessa definizione di insolvenza della legge fallimentare è riconducibile a questo concetto.

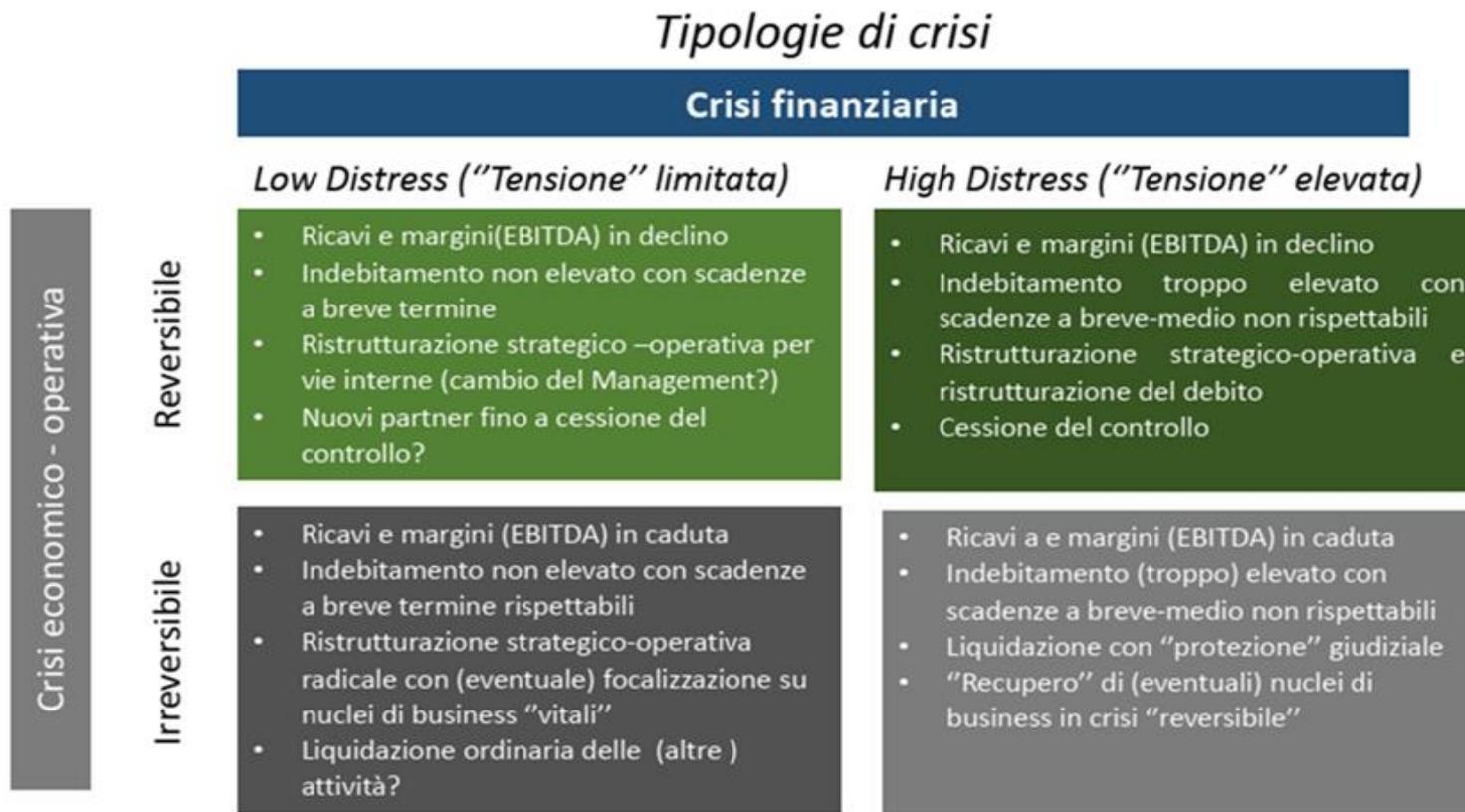
Il criterio patrimoniale (n.d.r.: attivo superiore al passivo, quindi con patrimonio netto positivo) non dà indicazione sui valori economici, ossia non distingue situazioni in cui l'equilibrio patrimoniale esiste, ma vi è un assorbimento di risorse finanziarie eccessive e situazioni in cui vi è produzione di cassa.

E' chiaro che ciò è particolarmente insoddisfacente. Ragionare solo sulla base dell'equilibrio patrimoniale non consente di ragionare in modo articolato e tale da ottimizzare la finanza”.



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Tipologie di crisi e possibili vie d'uscita



Fonte: adattata da DAMODARAN, 2009



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

La **continuità aziendale** è una “<*circostanza in atto*>, insita in un’impresa, a durare nel tempo, lungo le direttrici di competitività, coesione ed economicità. È in buona sostanza la capacità dell’azienda di produrre risultati positivi e generare correlati flussi finanziari nel tempo” (definizione mutuata da Quaderno n. 47 SAF ODCEC Milano “Il rischio di continuità aziendale nel bilancio IAS ed in quello OIC”).

La **perdita di continuità aziendale** non è definita nel Codice della crisi, ma da norme sul bilancio, principi contabili e di revisione.

La **prospettiva della continuità aziendale** rientra tra i postulati di bilancio; in particolare, l’art. 2423-bis, comma 1, n. 1, c.c. prevede che la **valutazione delle voci di bilancio sia fatta nella prospettiva della continuazione dell’attività.**



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Il presupposto della continuità aziendale è anche richiamato dalle fonti normative secondarie in base alle quali redigere i bilanci di esercizio, ovvero dai principi contabili nazionali - OIC 11 – (“Bilancio d’esercizio. Finalità e postulati”. Documento N. 11 della Commissione per la Statuizione dei Principi Contabili - Edizione aggiornata del documento n. 1 del 1975)

In sede di bilancio, la direzione aziendale deve dunque operare una “**valutazione prospettica della capacità dell’azienda di continuare a costituire un complesso economico funzionante destinato alla produzione di reddito per un prevedibile arco temporale futuro, relativo a un periodo di almeno dodici mesi dalla data di riferimento del bilancio**”.

(Argomentazione sviluppata nel principio contabile OIC 11 “Postulati di bilancio”, punto 22 e, in senso coerente, IAS 1 “Presentazione del bilancio”, punti 25 e 26).



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Il Principio OIC 11 prosegue indicando che, nei casi in cui, a seguito di tale valutazione prospettica, siano identificate significative incertezze in merito a tale capacità, **nella nota integrativa dovranno essere chiaramente fornite le informazioni relative ai fattori di rischio, alle assunzioni effettuate e alle incertezze identificate, nonché ai piani aziendali futuri per far fronte a tali rischi ed incertezze.**

Dovranno inoltre essere esplicitate le ragioni che qualificano come significative le incertezze esposte e le ricadute che esse possono avere sulla continuità aziendale.

Il principio di revisione ISA 570 (“Continuità aziendale”) elenca eventi e circostanze che, considerati individualmente o nel loro complesso, possono far sorgere dubbi sulla predetta capacità; si tratta di indicatori finanziari, gestionali e di altro tipo, la cui rilevanza segnaletica va complessivamente valutata, tenendo conto anche di altri fattori potenzialmente “mitiganti” il rischio. L’orizzonte temporale da considerare è un periodo futuro di almeno 12 mesi, senza che ciò esima dal considerare ed esaminare eventi o circostanze successivi a tale periodo, già noti e che possano far sorgere dubbi significativi sulla continuità aziendale.



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Il Principio OIC 11 prosegue indicando che, nei casi in cui, a seguito di tale valutazione prospettica, siano identificate significative incertezze in merito a tale capacità, **nella nota integrativa dovranno essere chiaramente fornite le informazioni relative ai fattori di rischio, alle assunzioni effettuate e alle incertezze identificate, nonché ai piani aziendali futuri per far fronte a tali rischi ed incertezze.**

Dovranno inoltre essere esplicitate le ragioni che qualificano come significative le incertezze esposte e le ricadute che esse possono avere sulla continuità aziendale.

Il principio di revisione ISA 570 (“Continuità aziendale”) elenca eventi e circostanze che, considerati individualmente o nel loro complesso, possono far sorgere dubbi sulla predetta capacità; si tratta di **indicatori finanziari, gestionali e di altro tipo, la cui rilevanza segnaletica va complessivamente valutata**, tenendo conto anche di altri fattori potenzialmente “mitiganti” il rischio. **L’orizzonte temporale da considerare è un periodo futuro di almeno 12 mesi**, senza che ciò esima dal considerare ed esaminare eventi o circostanze successivi a tale periodo, già noti e che possano far sorgere dubbi significativi sulla continuità aziendale.



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Indicatori perdita continuità aziendale

(Documento n. 570 - “La continuità Aziendale” pag. 52 Commissione Paritetica CNDCEC):

Indicatori finanziari ovvero:

- situazione di deficit patrimoniale o di capitale circolante netto negativo;
- prestiti a scadenza fissa e prossimi alla scadenza senza che vi siano prospettive verosimili di rinnovo o di rimborso; oppure eccessiva dipendenza da prestiti a breve termine per finanziare attività a lungo termine;
- indicazioni di cessazione del sostegno finanziario da parte dei finanziatori e altri creditori;
- bilanci storici o prospettici che mostrano cash flow negativi;
- principali indici economico-finanziari negativi;
- consistenti perdite operative o significative perdite di valore delle attività che generano cash flow;
- mancanza o discontinuità nella distribuzione dei dividendi;
- incapacità di saldare i debiti alla scadenza;
- incapacità nel rispettare le clausole contrattuali dei prestiti;
- cambiamento delle forme di pagamento concesse dai fornitori dalla condizione “a credito” alla condizione “pagamento alla consegna”;
- incapacità di ottenere finanziamenti per lo sviluppo di nuovi prodotti ovvero per altri investimenti necessari;



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Indicatori perdita continuità aziendale

(Documento n. 570 - “La continuità Aziendale” pag. 52 Commissione Paritetica CNDCEC):

Indicatori gestionali ovvero

- perdita di amministratori o di dirigenti “chiave” senza riuscire a sostituirli;
- perdita di mercati fondamentali, di contratti di distribuzione, di concessioni o di fornitori importanti;
- difficoltà nell’organico del personale o difficoltà nel mantenere il normale flusso di approvvigionamento da importanti fornitori;

Altri indicatori ovvero

- capitale ridotto al di sotto dei limiti legali o non conformità ad altre norme di legge;
- contenziosi legali e fiscali che, in caso di

soccombenza, potrebbero comportare obblighi di risarcimento che l’impresa non è in grado di rispettare;

- modifiche legislative o politiche governative dalle quali si attendono

Altri indicatori di rischio (“Documento Banca d’Italia/Consob/Isvap n. 2 del 6 febbraio 2009”)

- indicatori di rischio di continuità aziendale di “natura qualitativa”



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Leve sui fattori finanziari e gestionali (economici) che diminuiscono il rischio di continuità aziendale

FATTORI FINANZIARI

- ✓ la possibilità di incrementare il capitale sociale;
- ✓ la capacità di ottenere finanziamenti tramite operazioni di leasing, factoring od ulteriori finanziamenti;
- ✓ la possibilità di ristrutturare l'indebitamento o di dilazionare il rimborso dei finanziamenti.

FATTORI CHE LIMITANO IL RISCHIO DI CONTINUITA' AZIENDALE

FATTORI GESTIONALI

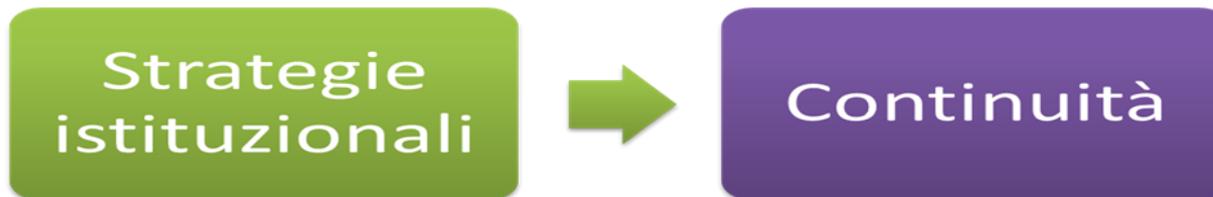
- ✓ struttura di costi fissi non preponderante rispetto ai costi variabili tali da consentire di aumentare la marginalità dei prodotti;
- ✓ Capacità di innovazione dei propri prodotti a favore della marginalità degli stessi (tecnica, commerciali o di marketing);
- ✓ Possibilità di entrare in mercati alternativi, di reperire nuovi clienti strategici, fare aggregazioni o sottoscrivere contratti di forniture vantaggiosi



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Strategie istituzionali (ricerca condotta dall'Università di Bologna per OCI):

- Operazioni Straordinarie
 - Fusione;
 - Scissione;
 - Cessione ramo d'azienda;
 - Conferimento ramo d'azienda;
 - Affitto di ramo d'azienda;
- Aumenta la probabilità di Continuità di **+29.28** volte



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Crisi e perdita di continuità aziendale non rappresentano nozioni coincidenti.

La **crisi** è una *situazione di incapacità temporanea* di **assolvimento regolare delle obbligazioni nel breve termine (6 mesi)**, che, secondo la prospettiva economico-aziendale, si manifesta quale conseguenza derivante (congiuntamente o alternativamente) da una gestione aziendale non redditizia, da una struttura patrimoniale disequilibrata, da un peso eccessivo del costo dell'indebitamento rispetto alla redditività operativa aziendale, da uno squilibrio tra tempistiche di incasso e di pagamento, da uno squilibrio strategico.

La **perdita di continuità aziendale** riguarda le previsioni di sviluppo dell'attività in un arco temporale più ampio (12 mesi) e può presentarsi anche in assenza di crisi, quale conseguenza di fattori non riflessi (almeno inizialmente) nei dati economico-finanziari; ad esempio, modifiche normative, scelte della direzione, dinamiche di gruppo, dinamiche di mercato, controversie e dissidi che riguardano i vertici societari.

Dal punto di vista aziendale, la rilevazione della crisi *“richiede, oltre all'esame in chiave **dinamica, anticipatoria e prospettica di indicatori bilancistici** significativi nel caso di specie (anche ulteriori rispetto a quelli suggeriti dal CNDCEC), ... un'analisi attenta e approfondita delle **cause che concorrono a generare le condizioni di squilibrio** e ... una **valutazione dei punti di forza e di debolezza strategici e operativi dell'impresa**”*, passaggi questi necessari per identificare tempestivamente gli interventi idonei a porre rimedio alla crisi/perdita di continuità aziendale.



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

Da queste fasi è evidente come la “**crisi**” anticipi l’insolvenza conclamata e quest’ultima ne costituisca lo sviluppo e la sua manifestazione irreversibile in assenza di azioni correttive.

Si può osservare altresì come, mentre le fasi d’insolvenza reversibile o conclamata siano progressivamente e facilmente rilevabili ex post anche dell’esterno dell’impresa, **l’individuazione e la valutazione della gravità dello stato di “crisi”, non ancora sfociato in insolvenza conclamata, presuppone l’accesso a un set informativo non disponibile generalmente all’esterno dell’azienda** e una visione diversa da quella soltanto storica (basata su analisi statiche di grandezze patrimoniali e indici di bilancio), bensì anche prospettica e quindi tesa a individuare l’incapacità in futuro di adempiere non solo le obbligazioni già assunte, ma anche quelle prevedibili nel corso della gestione attesa, sia sotto il profilo inerziale sia se corretta da iniziative della direzione.

Questo concetto assume valenza ancor più pregnante se si considera come **nelle prime quattro fasi di manifestazione siano tipicamente possibili interventi correttivi e strutturali che possano condurre a un’accettabile/positiva risoluzione dello stato di difficoltà** o, in alternativa, almeno ridurre l’impatto negativo delle conseguenze dell’insolvenza con la migliore tutela della massa dei creditori e delle maestranze.



I concetti di crisi, insolvenza e continuità aziendale

In questo quadro occorre altresì osservare come la trasparenza e tempestiva disponibilità dei dati aziendali attendibili e verificati, non solo contabili, sia essenziale per condurre un'analisi affidabile da parte dagli organi della governance societaria, circostanza non sempre verificata soprattutto nelle entità di dimensioni minori, spesso carenti di risorse, di adeguate strutture organizzative e di controllo interno.



Focus sul bilancio

**Il ruolo dell'organo di controllo nella
prevenzione e gestione della crisi d'impresa:**

CASI



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Caso I Gamma Spa

SAE code 430 Imprese produttive

RAE code 830 "Servizi ausiliari finanziari, d'assicurazione, di affari immobiliari; servizi di consulenza legale, contabile, fiscale, tecnica e organizzativa, servizi di pubblicità, servizi del trattamento elettronico dell'informazione"



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Bilancio non consolidato	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR	31/12/2009 EUR	31/12/2008 EUR
	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS
Ricavi delle vendite	4.719.251	2.460.222	2.935.549	2.977.150	3.385.280
EBITDA	977.709	661.828	829.137	437.615	926.395
Utile Netto	102.575	211	85.668	109.607	282.350
Totale Attività	10.369.668	12.164.592	7.214.118	6.381.766	6.031.047
Patrimonio Netto	3.306.664	3.204.092	2.513.884	2.428.211	2.318.602
Posizione finanziaria netta	835.684,00	1.310.893,00	n.d.	n.d.	2.064.444,00
EBITDA/Vendite (%)	20,27	21,28	27,53	14,46	26,90
Redditività delle vendite (ROS) (%)	12,31	10,79	11,80	8,47	13,34
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	5,73	2,76	4,93	4,02	7,62
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	3,10	0,01	3,41	4,51	12,18
Debt/Equity ratio	0,25	0,42	n.d.	n.d.	0,90
Debiti v/banche su fatt. (%)	17,37	42,95	64,65	n.d.	60,64
Debt/EBITDA ratio	0,86	2,03	n.d.	n.d.	2,26
Rotaz. cap. investito (volte)	0,46	0,20	0,41	0,47	0,56
Dipendenti	36	43	n.d.	n.d.	n.d.



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Bilancio non consolidato	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR	31/12/2010 EUR	31/12/2009 EUR	31/12/2008 EUR	31/12/2007 EUR	31/12/2006 EUR
	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS	12 mesi Abbreviato (D) ICS
1. Indicatori finanziari							
- Indice di liquidità	2,04	1,81	1,61	1,58	1,65	1,66	1,79
- Indice corrente	2,06	1,82	1,61	1,58	1,65	1,66	1,79
- Indice di indebitam. a breve	0,23	0,34	0,60	0,81	0,78	0,83	0,73
- Indice di indebitam. a lungo	0,77	0,66	0,40	0,19	0,22	0,17	0,27
- Indice di copertura delle immob. (patrimoniale)	0,08	0,05	0,05	0,03	0,12	0,14	0,16
- Grado di ammortamento	0,71	0,79	2,91	4,29	1,06	1,10	0,94
- Rapporto di indebitamento	3,14	3,80	2,87	2,63	2,60	2,25	1,96
- Indice di copertura delle immob. (finanziario)	1,33	1,48	1,38	1,80	1,89	1,72	1,60
- Debiti v/banche su fatt.	17,37	42,95	64,65	n.d.	60,64	69,88	n.s.
- Costo denaro a prestito	n.s.	n.s.	7,00	n.d.	7,90	7,39	2,34
- Grado di copertura degli interessi passivi	2,55	2,15	6,08	3,50	5,61	4,34	3,05
- Oneri finanz. su fatt.	7,95	9,88	4,53	4,13	4,79	5,16	7,01
- Indice di indep. Finanz.	31,89	26,34	34,85	38,05	38,44	44,38	51,14
- Grado di indep. da terzi	0,51	0,38	0,59	0,68	0,69	0,91	1,15
- Posizione finanziaria netta	835.684,00	1.310.893,00	n.d.	n.d.	2.064.444,00	1.654.023,00	986.568,00
- Debt/Equity ratio	0,25	0,42	n.d.	n.d.	0,90	0,82	0,60
- Debt/EBITDA ratio	0,86	2,03	n.d.	n.d.	2,26	3,13	14,07
2. Indici della gestione corrente							
- Rotaz. cap. investito (volte)	0,46	0,20	0,41	0,47	0,56	0,51	0,10
- Rotaz. cap. cir. lordo (volte)	1,53	0,47	0,71	0,65	0,78	0,75	0,17
- Incidenza circolante operativo	47,17	117,64	n.d.	n.d.	77,46	87,52	413,41
- Giac. media delle scorte (gg)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
- Giorni copertura scorte (gg)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
- Durata media dei crediti al lordo IVA (gg)	184,32	496,90	n.d.	n.d.	329,70	346,96	1.638,57
- Durata media dei debiti al lordo IVA (gg)	36,24	211,05	n.d.	n.d.	130,47	72,31	362,64
- Durata Ciclo Commerciale (gg)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Indici di redditività							
- EBITDA	977.709	661.828	829.137	437.615	926.395	535.777	77.520
- EBITDA/Vendite	20,27	21,28	27,53	14,46	26,90	22,41	21,37
- Redditività del totale attivo (ROA)	5,73	2,76	4,93	4,02	7,62	7,92	-0,85
- Redditività di tutto il capitale investito (ROI)	8,94	4,76	n.d.	n.d.	10,42	9,79	-1,04
- Redditività delle vendite (ROS)	12,31	10,79	11,80	8,47	13,34	15,21	-8,30
- Redditività del capitale proprio (ROE)	3,10	0,01	3,41	4,51	12,18	11,09	-0,09
- Incid. oneri/Proventi extrag. (%)	17,27	0,06	24,11	42,75	61,44	62,11	n.s.
4. Indici di produttività							
- Dipendenti	36	43	n.d.	n.d.	n.d.	19	n.d.
- Ricavi pro-capite	133.980	72.320	n.d.	n.d.	n.d.	125.840	n.d.
- Valore aggiunto pro-capite	72.770	44.900	n.d.	n.d.	n.d.	74.450	n.d.
- Costo lavoro per addetto	45.610,00	29.510,00	n.d.	n.d.	n.d.	46.250,00	n.d.
- Rendimento dipendenti	2,94	2,45	2,81	3,02	2,91	2,72	2,50
5. Dati significativi							
- Capitale circolante netto	1.590.496	2.365.702	1.570.714	1.678.227	1.708.568	1.234.879	915.662
- Margine sui consumi	4.365.044	2.330.695	2.922.217	2.958.688	3.357.223	2.314.722	354.746
- Margine di tesoreria	1.452.615	2.261.924	1.435.304	n.d.	534.369	513.025	590.275
- Margine di struttura	-2.948.418	-2.707.895	-522.989	703.939	700.343	631.041	419.871
- Flusso di cassa di gestione	486.488,00	326.432,00	559.458,00	290.852,00	749.171,00	398.037,00	106.070,00



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Caso II Alfa Calcio Spa

Classificazione merceologica

Descrizione attività italiano GESTIONE SQUADRA DI CALCIO

Descrizione attività inglese Activities of sport clubs

Ateco 2007 931200 Attività di club sportivi

SAE code 430 Imprese produttive

RAE code 970 Servizi ricreativi e culturali



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Bilancio non consolidato	30/06/2017 EUR	30/06/2016 EUR	30/06/2015 EUR	30/06/2014 EUR	30/06/2013 EUR	30/06/2012 EUR
	12 mesi Dettagliato ICS					
Ricavi delle vendite	754.578	371.051	517.523	263.398	273.179	367.090
EBITDA	-5.186.267	-2.082.619	-1.151.947	-211.271	-421.587	735.910
Utile Netto	-6.000.455	-2.958.778	-1.314.039	160.796	-992.128	-79.298
Totale Attività	3.861.015	3.862.617	2.976.784	3.696.160	2.945.289	2.691.316
Patrimonio Netto	-668.578	-401.508	-645.379	668.660	7.867	639.483
Posizione finanziaria netta	-57.377,00	498.944,00	838.965,00	47.066,00	779.662,00	323.513,00
EBITDA/Vendite (%)	-139,53	-70,20	-30,75	-5,12	-12,85	16,80
Redditività delle vendite (ROS) (%)	n.s.	n.s.	-47,13	-29,17	-29,75	3,96
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	-153,63	-72,83	-59,30	-32,54	-33,13	6,44
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	n.s.	n.s.	n.s.	24,05	n.s.	-12,40
Debt/Equity ratio	-1,68	-3,61	-1,35	0,30	107,05	0,61
Debiti v/banche su fatt. (%)	27,47	45,46	23,34	4,85	25,68	8,93
Debt/EBITDA ratio	-0,22	-0,70	-0,76	-0,95	-2,00	0,53
Rotaz. cap. investito (volte)	0,20	0,10	0,17	0,07	0,09	0,14
Dipendenti	57	45	52	40	39	6



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Bilancio non consolidato	30/06/2017 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	30/06/2016 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	30/06/2015 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	30/06/2014 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	30/06/2013 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	30/06/2012 EUR 12 mesi Dettagliato ICS
A. TOT. VAL. DELLA PRODUZIONE	3.717.060	3.428.190	4.235.308	4.466.344	3.665.046	4.720.589
A.1. Ricavi vendite e prestazioni	754.578	371.051	517.523	263.398	273.179	367.090
A.2. Var. rimanenze prodotti	0	0	0	0	0	0
A.3. Variazione lavori	0	0	0	0	0	0
A.2. + A.3. Totale Variazioni	0	0	0	0	0	0
A.4. Incrementi di immob.	0	461.374	489.466	342.590	385.462	340.730
A.5. Altri ricavi	2.962.482	2.595.765	3.228.319	3.860.356	3.006.405	4.012.769
Contributi in conto esercizio	623.365	730.999	818.062	393.084	752.587	633.501
B. COSTI DELLA PRODUZIONE	9.648.582	6.241.326	6.000.634	5.669.210	4.640.832	4.547.247
B.6. Materie prime e consumo	379.167	404.577	321.019	221.527	268.234	193.047
B.7. Servizi	1.872.773	1.267.894	1.242.930	1.239.421	1.110.727	1.074.202
B.8. Godimento beni di terzi	463.284	517.422	457.228	295.450	250.864	230.519
B.9. Totale costi del personale	5.419.907	3.118.621	2.559.354	2.226.895	2.309.558	2.197.143
B.9.a. Salari e stipendi	4.282.647	2.420.562	1.968.651	1.647.984	1.713.007	1.643.391
B.9.b. Oneri sociali	980.459	587.751	499.287	477.966	494.227	455.397
B.9.c. Tratt. fine rapporto	156.801	110.308	91.416	100.945	102.324	98.355
B.9.d. Tratt. di quiescenza	0	0	0	0	0	0
B.9.e. Altri costi	0	0	0	0	0	0
B.9.f. TFR + quiescenza + altri costi	156.801	110.308	91.416	100.945	102.324	98.355
B.10. TOT Ammortamenti e svalut.	745.255	730.517	613.379	991.595	554.199	562.568
B.10.a. Amm. Immob. Immat.	660.418	698.054	551.453	893.705	475.041	451.617
B.10.b. Amm. Immob. Mat.	34.837	32.463	59.426	62.812	79.158	95.951
B.10.c. Altre svalut. Immob.	0	0	0	0	0	0
B.10.a+b+c. Amm. e svalut. delle immob.	695.255	730.517	610.879	956.517	554.199	547.568
B.10.d. Svalut. crediti	50.000	0	2.500	35.078	0	15.000
B.11. Variazione materie	90.783	-62.791	-44.912	28.754	-66.883	-37.441
B.12. Accantonamenti per rischi	200.000	0	0	0	0	0
B.13. Altri accantonamenti	0	0	0	0	0	0
B.14. Oneri diversi di gestione	477.413	265.086	851.636	665.568	214.133	327.209
RISULTATO OPERATIVO	-5.931.522	-2.813.136	-1.765.326	-1.202.866	-975.786	173.342
TOTALE PROVENTI/ONERI STRAORDINARI	0	0	574.570	1.550.151	-2	-2
Proventi Straordinari	0	0	631.711	1.819.169	0	0
di cui plusvalenze	0	0	631.711	0	0	0
Oneri Straordinari	0	0	57.141	269.018	2	2
di cui minusvalenze	0	0	53.793	1.268	0	0
di cui imposte esercizio precedente	0	0	0	0	0	0
RISULTATO PRIMA DELLE IMPOSTE	-6.000.455	-2.865.953	-1.253.550	203.422	-1.017.517	6.732
20. Totale Imposte sul reddito correnti, differite e anticipate	0	92.825	60.489	42.626	-25.389	86.030
Imposte correnti	0	13.076	60.489	42.626	53.211	86.030
Imposte relative a esercizi precedenti	0	0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Imposte differite e anticipate	0	79.749	0	0	-78.600	0
Imposte differite (+/-)	0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Imposte anticipate (+/-)	0	79.749	n.d.	n.d.	-78.600	n.d.
Prov. (oneri) da adesione al regime di trasparenza fiscale	0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
21. UTILE/PERDITA DI ESERCIZIO	-6.000.455	-2.958.778	-1.314.039	160.796	-992.128	-79.298



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Bilancio non consolidato	30/06/2017 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	30/06/2016 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	30/06/2015 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	30/06/2014 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	30/06/2013 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	30/06/2012 EUR 12 mesi Dettagliato ICS
1. Indicatori finanziari						
- Indice di liquidità	0,62	0,57	0,30	0,69	0,49	0,48
- Indice corrente	0,67	0,65	0,37	0,74	0,56	0,54
- Indice di indebitam. a breve	0,88	0,77	0,83	0,94	0,93	0,89
- Indice di indebitam. a lungo	0,12	0,23	0,17	0,06	0,07	0,11
- Indice di copertura delle immob. (patrimoniale)	-0,17	-0,24	-0,18	0,47	n.s.	0,32
- Grado di ammortamento	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
- Rapporto di indebitamento	-5,77	-9,62	-4,61	5,53	374,39	4,21
- Indice di copertura delle immob. (finanziario)	-0,12	0,30	-0,03	0,52	0,17	0,64
- Debiti v/banche su fatt.	27,47	45,46	23,34	4,85	25,68	8,93
- Costo denaro a prestito	6,75	3,93	7,25	n.s.	4,98	n.s.
- Grado di copertura degli interessi passivi	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	3,20
- Oneri finanz. su fatt.	1,86	1,78	1,69	3,63	1,28	5,24
- Indice di indep. Finanz.	-17,32	-10,39	-21,68	18,09	0,27	23,76
- Grado di indep. da terzi	-0,16	-0,10	-0,18	0,23	0,00	0,32
- Posizione finanziaria netta	-57.377,00	498.944,00	838.965,00	47.066,00	779.662,00	323.513,00
- Debt/Equity ratio	-1,68	-3,61	-1,35	0,30	107,05	0,61
- Debt/EBITDA ratio	-0,22	-0,70	-0,76	-0,95	-2,00	0,53
2. Indici della gestione corrente						
- Rotaz. cap. investito (volte)	0,20	0,10	0,17	0,07	0,09	0,14
- Rotaz. cap. cir. lordo (volte)	0,30	0,18	0,48	0,13	0,18	0,38
- Incidenza circolante operativo	-4,20	-10,86	-7,37	-2,77	1,44	-8,02
- Giac. media delle scorte (gg)	16,35	31,65	18,95	13,24	19,85	9,29
- Giorni copertura scorte (gg)	129,31	274,75	257,10	218,13	323,26	261,40
- Durata media dei crediti al lordo IVA (gg)	81,75	44,72	27,86	15,60	75,76	29,51
- Durata media dei debiti al lordo IVA (gg)	155,28	157,18	136,60	91,44	181,81	199,10
- Durata Ciclo Commerciale (gg)	55,78	162,30	148,36	142,28	217,21	91,81
3. Indici di redditività						
- EBITDA	-5.186.267	-2.082.619	-1.151.947	-211.271	-421.587	735.910
- EBITDA/Vendite	-139,53	-70,20	-30,75	-5,12	-12,85	16,80
- Redditività del totale attivo (ROA)	-153,63	-72,83	-59,30	-32,54	-33,13	6,44
- Redditività di tutto il capitale investito (ROI)	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	n.s.	12,12
- Redditività delle vendite (ROS)	n.s.	n.s.	-47,13	-29,17	-29,75	3,96
- Redditività del capitale proprio (ROE)	n.s.	n.s.	n.s.	24,05	n.s.	-12,40
- Incid. oneri/Proventi extrag. (%)	n.s.	n.s.	n.s.	-13,37	n.s.	-45,75
4. Indici di produttività						
- Dipendenti	57	45	52	40	39	6
- Ricavi pro-capite	65.210	65.930	72.040	103.090	84.090	729.980
- Valore aggiunto pro-capite	7.610	23.020	27.070	50.390	48.410	488.840
- Costo lavoro per addetto	95.090,00	69.300,00	49.220,00	55.670,00	59.220,00	n.s.
- Rendimento dipendenti	0,69	0,95	1,46	1,85	1,42	1,99
5. Dati significativi						
- Capitale circolante netto	-1.270.455	-1.117.399	-1.850.657	-721.985	-1.183.102	-818.666
- Margine sui consumi	284.628	490.639	730.882	355.707	457.290	552.214
- Margine di tesoreria	-1.449.329	-1.382.075	-2.132.197	-957.170	-1.440.277	-930.107
- Margine di struttura	n.s.	n.s.	n.s.	-937.832	-1.240.698	-700.214
- Flusso di cassa di gestione	-5.255.200,00	-2.228.261,00	-700.660,00	1.152.391,00	-437.929,00	483.270,00



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

La relazione unitaria del collegio sindacale nella parte redatta con finalità di cui all'art. 14 del D.Lgs. n. 39/2010, evidenzia la presenza di oggettive incertezze circa la continuità aziendale, riconoscendone, tuttavia, la sussistenza nell'impegno con riferimento alla ricapitalizzazione.



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

RELAZIONE UNITARIA DEL COLLEGIO SINDACALE ALL'ASSEMBLEA DEGLI AZIONISTI SUL BILANCIO CHIUSO AL 30/06/2016

Giudizio

A nostro giudizio, il bilancio d'esercizio fornisce una rappresentazione veritiera e corretta della situazione patrimoniale e finanziaria della Società [redacted] 30 giugno 2016 e del risultato economico per l'esercizio chiuso a tale data, in conformità alle norme italiane che ne disciplinano i criteri di redazione.

Richiamo di informativa

Nella relazione sulla gestione, al paragrafo "Fatti di Rilievo avvenuti dopo la chiusura del bilancio", gli amministratori segnalano l'operazione straordinaria che ha visto l'ingresso del nuovo socio di maggioranza e la contestuale copertura della perdita evidenziata nel bilancio chiuso al 30 giugno 2016; l'assemblea straordinaria dei soci del 1° luglio 2016 ha infatti deliberato la copertura delle perdite sofferte fino all'importo di Euro 1.665.081 mediante utilizzo di riserve per Euro 1.165.081 ed azzeramento del capitale per Euro 500.000 e la contestuale ricostituzione del Capitale Sociale nella misura di Euro 500.000, come da verbale del Notaio [redacted].
[redacted] In esecuzione di detta delibera i soci, in pari data, hanno proceduto al versamento nelle casse sociali di Euro 1.283.384 che si sommano a quanto precedentemente versato nel mese di giugno 2016, a titolo di versamento in conto futuro aumento di capitale, pari ad Euro 1.516.616, per un totale complessivo di Euro 2.800.000.

● Come indicato sempre nella relazione sulla gestione, al paragrafo "Continuità Aziendale", gli amministratori riportano gli eventi e le circostanze che indicano la presenza di oggettive incertezze connesse alla situazione economico-patrimoniale e finanziaria della Società e le ragioni per cui gli amministratori ritengono rispettato il presupposto della continuità aziendale, sia con riferimento alle immediate operazioni citate al paragrafo precedente, di integrale copertura delle perdite pregresse e ricostituzione e aumento del Capitale Sociale, che anche con riferimento alla situazione che si verrà a creare con riferimento all'andamento della gestione dell'esercizio in corso. Si riporta integralmente quanto citato dagli amministratori: "Il bilancio dell'esercizio chiuso al 30/06/2016 è redatto nel rispetto dei principi di cui all'art. 2423 bis del Codice Civile, in particolare le voci sono state valutate secondo prudenza e nella prospettiva della continuazione dell'attività. La perdita dell'esercizio pari ad Euro -2.958.778 risulta già coperta con i versamenti effettuati dai soci in occasione dell'assemblea straordinaria del 1° luglio 2016. Tuttavia

l'evoluzione della gestione comporterà la perdita integrale del capitale sociale già nel trimestre successivo alla chiusura del bilancio, venendosi così a creare la fattispecie prevista dall'art. 2447 Codice Civile. I soci hanno manifestato la loro volontà di procedere all'integrale copertura di dette perdite ed alla ricapitalizzazione della società al fine di garantirne la continuità anche per gli esercizi futuri."



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Tribunale Ordinario di Bologna – Sezione Specializzata Imprese – Ordinanza 14 novembre 2016

Di conseguenza, pur accettandosi la tesi secondo cui -per individuare il momento in cui la continuità può dirsi persa in una società sportiva- occorre avere particolare riguardo al supporto finanziario fornito dal socio di riferimento, occorre riconoscere che **deve trattarsi di un supporto effettivo, espresso in termini di garanzie concretamente offerte**: deve trattarsi come rileva la difesa ricorrente di ***impegni "azionabili" con rapidità ed in modo certo, perché ci troviamo in una situazione ove la continuità è già fortemente in dubbio***, e dunque tramite tali impegni deve poter essere assicurata alla società la finanza necessaria per poter continuare ad operare in regime di continuità, che presuppone di poter pagare i propri debiti alle scadenze, "regolarmente". In breve, gli impegni debbono essere "sostitutivi" di flussi di cassa certi".



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Caso III Beta Spa

Classificazione merceologica

Descrizione attività italiano FABBRICAZIONE DI ORGANI DI TRASMISSIONE (ESCLUSI QUELLI IDRAULICI QUELLI PER AUTOVEICOLI, AEROMOBILI E MOTOCICLI)

Descrizione attività inglese Manufacture of transmission elements (excluding hydraulic elements and elements for cars, aeroplanes and motorcycles)

Ateco 2007 281510 Fabbricazione di organi di trasmissione (esclusi quelli idraulici e quelli per autoveicoli, aeromobili e motocicli)

SAE code 430 Imprese produttive

RAE code 326 Ingranaggi e altri organi di trasmissione: cuscinetti a sfere



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Bilancio non consolidato	31/12/2018 EUR	31/12/2017 EUR	31/12/2016 EUR	31/12/2015 EUR	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR	31/12/2012 EUR
	12 mesi Dettagliato ICS						
Ricavi delle vendite	17.184.828	20.068.572	23.406.844	25.265.590	25.593.462	21.760.228	18.522.449
EBITDA	-9.403.588	-6.832.348	1.611.687	2.006.623	1.772.161	1.319.913	1.229.282
Utile Netto	-12.378.674	-8.414.238	57.269	52.202	48.497	30.697	56.207
Totale Attività	8.548.391	16.946.829	21.848.017	22.068.939	21.351.655	18.303.439	13.825.324
Patrimonio Netto	-19.864.419	-7.485.749	928.489	871.222	819.021	770.522	739.825
Posizione finanziaria netta	1.757.083,00	3.761.332,00	3.453.734,00	4.841.127,00	5.048.990,00	5.341.550,00	4.683.059,00
EBITDA/Vendite (%)	-53,64	-33,16	6,75	7,88	6,77	6,02	6,63
Redditività delle vendite (ROS) (%)	n.s.	-37,91	3,18	4,65	3,79	2,93	3,41
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	-134,69	-46,09	3,48	5,37	4,64	3,51	4,57
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	n.s.	n.s.	6,17	5,99	5,92	3,98	7,60
Debt/Equity ratio	-0,11	-0,50	3,72	5,56	6,16	6,93	6,33
Debiti v/banche su fatt. (%)	12,15	18,24	14,45	18,96	19,29	24,35	25,23
Debt/EBITDA ratio	-0,23	-0,55	2,14	2,41	2,85	4,05	3,81
Rotaz. cap. investito (volte)	2,01	1,18	1,07	1,14	1,20	1,19	1,34
Dipendenti	97	96	102	115	104	94	94



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Bilancio non consolidato	31/12/2018 EUR	31/12/2017 EUR	31/12/2016 EUR	31/12/2015 EUR	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR	31/12/2012 EUR
	12 mesi Dettagliato ICS						
A. TOT. VAL. DELLA PRODUZIONE	17.108.029	19.025.749	24.097.905	26.800.420	27.908.526	22.720.904	19.142.573
A.1. Ricavi vendite e prestazioni	17.184.828	20.068.572	23.406.844	25.265.590	25.593.462	21.760.228	18.522.449
A.2. Var. rimanenze prodotti	-522.130	-2.190.050	-342.011	709.035	1.066.551	226.432	11.853
A.3. Variazione lavori	0	0	0	0	0	0	0
A.2. + A.3. Totale Variazioni	-522.130	-2.190.050	-342.011	709.035	1.066.551	226.432	11.853
A.4. Incrementi di immob.	99.098	611.730	559.436	619.923	681.928	575.580	582.044
A.5. Altri ricavi	346.233	535.497	473.636	205.872	566.585	158.664	26.227
Contributi in conto esercizio	n.d.	127.924	14.047	0	0	0	1.746
B. COSTI DELLA PRODUZIONE	28.622.047	26.836.764	23.337.738	25.615.232	26.918.043	22.078.175	18.510.385
B.6. Materie prime e consumo	9.552.113	11.518.010	11.625.404	12.395.686	13.309.047	11.189.420	10.287.305
B.7. Servizi	2.802.566	2.520.443	3.513.310	5.132.155	5.753.277	4.558.808	2.774.235
B.8. Godimento beni di terzi	1.750.544	2.116.945	2.079.981	2.157.859	2.216.807	1.691.859	1.058.105
B.9. Totale costi del personale	4.241.087	4.558.093	4.721.771	5.059.214	5.192.951	4.316.672	4.084.855
B.9.a. Salari e stipendi	3.002.303	3.219.216	3.325.477	3.601.340	3.700.665	2.973.479	2.885.220
B.9.b. Oneri sociali	1.000.843	1.066.013	1.120.861	1.175.082	1.226.864	1.104.502	960.232
B.9.c. Tratt. fine rapporto	217.166	242.879	249.915	260.558	258.377	233.690	233.660
B.9.d. Tratt. di quiescenza	0	0	0	0	0	0	0
B.9.e. Altri costi	20.775	29.985	25.518	22.234	7.045	5.001	5.743
B.9.f. TFR + quiescenza + altri costi	237.941	272.864	275.433	282.792	265.422	238.691	239.403
B.10. TOT Ammortamenti e svalut.	2.110.430	978.667	851.520	821.435	781.678	677.184	597.094
B.10.a. Amm. Immob. Immat.	378.274	506.670	530.917	539.380	427.136	510.165	439.621
B.10.b. Amm. Immob. Mat.	558.327	471.997	320.603	282.055	354.542	167.019	157.473
B.10.c. Altre svalut. Immob.	0	0	0	0	0	0	0
B.10.a+b+c. Amm. e svalut. delle immob.	936.601	978.667	851.520	821.435	781.678	677.184	597.094
B.10.d. Svalut. crediti	1.173.829	0	0	0	0	0	0
B.11. Variazione materie	85.094	685.568	61.412	-23.174	-381.397	-387.836	-339.148
B.12. Accantonamenti per rischi	5.786.856	0	0	0	0	0	0
B.13. Altri accantonamenti	0	0	0	0	0	0	0
B.14. Oneri diversi di gestione	2.293.357	4.459.038	484.340	72.057	45.680	32.068	47.939
RISULTATO OPERATIVO	-11.514.018	-7.811.015	760.167	1.185.188	990.483	642.729	632.188
Valore Aggiunto	624.355	-2.274.255	6.333.458	7.065.837	6.965.112	5.636.585	5.314.137
C. TOTALE PROVENTI E ONERI FINANZIARI	-864.656	-603.223	-556.875	-629.611	-533.587	-564.545	-421.619



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Debiti							
D. TOTALE DEBITI	25.964.371	23.257.293	19.670.227	19.944.494	19.284.143	16.253.054	11.813.343
D.1. Obblig.ni entro	0	0	0	0	0	0	0
D.1. Obblig.ni oltre	0	0	0	0	0	0	0
D.2. Obblig.ni convert. entro	0	0	0	0	0	0	0
D.2. Obblig.ni convert. oltre.	0	0	0	0	0	0	0
D.3. Soci per Finanziamenti entro	0	0	0	0	0	0	0
D.3. Soci per Finanziamenti oltre	0	0	0	0	0	0	0
D.4. Banche entro l'esercizio	2.130.363	3.757.715	3.450.306	4.683.535	4.951.973	5.169.485	4.469.476
D.4. Banche oltre l'esercizio	0	0	0	146.913	94.413	168.665	210.152
D.5. Altri finanziatori entro	5.146	3.619	3.624	10.686	2.625	3.405	3.566
D.5. Altri finanziatori oltre	0	0	0	0	0	0	0
D.6. Acconti entro	600.104	1.219.686	634.000	572.940	902.065	2.065	0
D.6. Acconti oltre	0	0	0	0	0	0	0
D.7. Fornitori entro	8.218.844	4.851.200	11.834.014	11.279.372	9.596.780	8.778.302	5.398.988
D.7. Fornitori oltre	0	0	810.453	641.312	598.412	604.525	574.112
D.8. Titoli di credito entro	0	0	0	0	0	0	0
D.8. Titoli di credito oltre	0	0	0	0	0	0	0
D.9. Imprese Controllate entro	0	0	0	0	0	0	0
D.9. Imprese Controllate oltre	0	0	0	0	0	0	0
D.10. Imprese Collegate entro	0	0	0	0	0	0	0
D.10. Imprese Collegate oltre	0	0	0	0	0	0	0
D.11. Controllanti entro	1.383.635	3.109.002	969.915	1.072.516	1.537.162	104.557	82.928
D.11. Controllanti oltre	0	0	451.000	0	0	0	0
D.11.bis. Debiti VS imprese sottoposte al controllo delle controllanti entro	0	0	0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
D.11.bis. Debiti VS imprese sottoposte al controllo delle controllanti oltre	0	0	0	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
D.12. Debiti Tributari entro	6.816.610	4.973.268	333.849	322.495	349.653	364.808	270.033
D.12. Debiti Tributari oltre	0	0	0	0	0	0	0
Bilancio non consolidato	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
	EUR						
D.13. Istituti previdenza entro	5.878.242	4.527.382	433.474	422.359	406.456	392.039	297.884
D.13. Istituti previdenza oltre	0	0	0	0	0	0	0
D.14. Altri Debiti entro	931.427	815.421	749.592	792.366	844.604	665.203	506.204
D.14. Altri Debiti oltre	0	0	0	0	0	0	0
D. DEBITI A BREVE	25.964.371	23.257.293	18.408.774	19.156.269	18.591.318	15.479.864	11.029.079
D. DEBITI A OLTRE	0	0	1.261.453	788.225	692.825	773.190	784.264
Total debiti entro l'esercizio	25.964.371	23.257.293	18.408.774	19.156.269	18.591.318	15.479.864	11.029.079
Total debiti oltre l'esercizio	0	0	1.261.453	788.225	692.825	773.190	784.264



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Bilancio non consolidato	31/12/2018 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	31/12/2017 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	31/12/2016 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	31/12/2015 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	31/12/2014 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	31/12/2013 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	31/12/2012 EUR 12 mesi Dettagliato ICS
Ricavi delle vendite	17.184.828	20.068.572	23.406.844	25.265.590	25.593.462	21.760.228	18.522.449
EBITDA	-9.403.588	-6.832.348	1.611.687	2.006.623	1.772.161	1.319.913	1.229.282
Utile Netto	-12.378.674	-8.414.238	57.269	52.202	48.497	30.697	56.207
Totale Attività	8.548.391	16.946.829	21.848.017	22.068.939	21.351.655	18.303.439	13.825.324
Patrimonio Netto	-19.864.419	-7.485.749	928.489	871.222	819.021	770.522	739.825
Posizione finanziaria netta	1.757.083,00	3.761.332,00	3.453.734,00	4.841.127,00	5.048.990,00	5.341.550,00	4.683.059,00
EBITDA/Vendite (%)	-53,64	-33,16	6,75	7,88	6,77	6,02	6,63
Redditività delle vendite (ROS) (%)	n.s.	-37,91	3,18	4,65	3,79	2,93	3,41
Redditività del totale attivo (ROA) (%)	-134,69	-46,09	3,48	5,37	4,64	3,51	4,57
Redditività del capitale proprio (ROE) (%)	n.s.	n.s.	6,17	5,99	5,92	3,98	7,60
Debt/Equity ratio	-0,11	-0,50	3,72	5,56	6,16	6,93	6,33
Debiti v/banche su fatt. (%)	12,15	18,24	14,45	18,96	19,29	24,35	25,23
Debt/EBITDA ratio	-0,23	-0,55	2,14	2,41	2,85	4,05	3,81
Rotaz. cap. investito (volte)	2,01	1,18	1,07	1,14	1,20	1,19	1,34
Dipendenti	97	96	102	115	104	94	94

Bilancio non consolidato	31/12/2018 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	31/12/2017 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	31/12/2016 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	31/12/2015 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	31/12/2014 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	31/12/2013 EUR 12 mesi Dettagliato ICS	31/12/2012 EUR 12 mesi Dettagliato ICS
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--

1. Indicatori finanziari

- Indice di liquidità	0,12	0,31	0,48	0,46	0,52	0,57	0,62
- Indice corrente	0,20	0,44	0,81	0,81	0,84	0,84	0,95
- Indice di indebitam. a breve	1,00	1,00	0,94	0,96	0,96	0,95	0,93
- Indice di indebitam. a lungo	0,00	0,00	0,06	0,04	0,04	0,05	0,07
- Indice di copertura delle immob. (patrimoniale)	-0,12	-0,61	5,28	5,09	4,39	4,37	2,39
- Grado di ammortamento	n.d.						
- Rapporto di indebitamento	-0,43	-2,26	23,53	25,33	26,07	23,75	18,69
- Indice di copertura delle immob. (finanziario)	-6,48	-1,16	0,33	0,27	0,29	0,33	0,50
- Debiti v/banche su fatt.	12,15	18,24	14,45	18,96	19,29	24,35	25,23
- Costo denaro a prestito	n.s.	16,43	16,64	13,37	10,97	11,61	10,35
- Grado di copertura degli interessi passivi	n.s.	n.s.	2,81	3,11	3,20	2,13	2,54
- Oneri finanz. su fatt.	4,98	3,00	2,40	2,54	2,12	2,83	2,61
- Indice di indep. Finanz.	n.s.	-44,17	4,25	3,95	3,84	4,21	5,35
- Grado di indep. da terzi	-0,77	-0,32	0,05	0,04	0,04	0,05	0,06
- Posizione finanziaria netta	1.757.083,00	3.761.332,00	3.453.734,00	4.841.127,00	5.048.990,00	5.341.550,00	4.683.059,00
- Debt/Equity ratio	-0,11	-0,50	3,72	5,56	6,16	6,93	6,33
- Debt/EBITDA ratio	-0,23	-0,55	2,14	2,41	2,85	4,05	3,81



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

2. Indici della gestione corrente							
- Rotaz. cap. investito (volte)	2,01	1,18	1,07	1,14	1,20	1,19	1,34
- Rotaz. cap. cir. lordo (volte)	3,28	1,97	1,58	1,63	1,65	1,67	1,76
- Incidenza circolante operativo	-25,27	17,97	8,75	13,34	20,03	15,74	19,03
- Giac. media delle scorte (gg)	42,07	53,19	89,84	90,01	77,43	68,30	68,62
- Giorni copertura scorte (gg)	76,53	89,80	183,58	185,31	156,68	138,59	127,94
- Durata media dei crediti al lordo IVA (gg)	34,69	97,98	134,42	122,81	133,64	143,08	115,47
- Durata media dei debiti al lordo IVA (gg)	212,68	109,60	268,04	221,03	174,88	196,37	154,41
- Durata Ciclo Commerciale (gg)	-101,46	78,17	49,97	87,09	115,44	85,30	89,00
3. Indici di redditività							
- EBITDA	-9.403.588	-6.832.348	1.611.687	2.006.623	1.772.161	1.319.913	1.229.282
- EBITDA/Vendite	-53,64	-33,16	6,75	7,88	6,77	6,02	6,63
- Redditività del totale attivo (ROA)	-134,69	-46,09	3,48	5,37	4,64	3,51	4,57
- Redditività di tutto il capitale investito (ROI)	n.s.	n.s.	17,35	20,75	16,88	10,52	11,66
- Redditività delle vendite (ROS)	n.s.	-37,91	3,18	4,65	3,79	2,93	3,41
- Redditività del capitale proprio (ROE)	n.s.	n.s.	6,17	5,99	5,92	3,98	7,60
- Incid. oneri/Proventi extrag. (%)	n.s.	n.s.	7,53	4,40	4,90	4,78	8,89
4. Indici di produttività							
- Dipendenti	97	96	102	115	104	94	94
- Ricavi pro-capite	180.730	214.630	234.120	221.490	251.540	233.180	197.330
- Valore aggiunto pro-capite	6.440	-23.690	62.090	61.440	66.970	59.960	56.530
- Costo lavoro per addetto	43.720,00	47.480,00	46.290,00	43.990,00	49.930,00	45.920,00	43.460,00
- Rendimento dipendenti	4,13	4,52	5,06	5,03	5,04	5,08	4,54
5. Dati significativi							
- Capitale circolante netto	-20.720.457	-13.056.532	-3.579.061	-3.662.437	-3.048.574	-2.448.657	-506.793
- Margine sui consumi	7.124.589	6.286.674	11.937.453	14.222.036	14.414.291	11.760.656	9.168.189
- Margine di tesoreria	-23.909.544	-17.696.064	-9.518.724	-10.465.990	-8.962.437	-6.745.940	-5.135.064
- Margine di struttura	n.s.	n.s.	-5.769.030	-5.286.813	-4.405.282	-3.945.019	-2.325.773
- Flusso di cassa di gestione	-10.268.244,00	-7.435.571,00	908.789,00	873.637,00	830.175,00	707.881,00	653.301,00



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

VERBALE DEL COLLEGIO SINDACALE

Oggi 16/09/2014, alle ore 11.05, presso la sede legale si è riunito, il collegio sindacale della

Liquidazioni Iva

Questa la sintesi delle recenti liquidazioni periodiche dell' IVA

Mese	Importo	Credito/debito
Giugno	153.085,39	Debito
Luglio	84.615,18	Debito
Agosto	35.486,53	Debito

4 - Versamenti fiscali e contributivi

Il collegio ha verificato che nel corso del periodo esaminato la società ha provveduto ad effettuare i versamenti di contributi previdenziali e assistenziali, di ritenute fiscali e di IVA.

in particolare sono stati effettuati i seguenti versamenti:

mese	importo	data
Luglio	16.492,60	20/08/2014

Le fotocopie di tutti i modelli utilizzati sono allegate al presente verbale.

Non sono stati notificati nell'ultimo trimestre né accertamenti fiscali, né avvisi di rettifica o di irrogazione sanzioni, né richieste di natura contributiva e assicurativa. Non sono in corso accessi, ispezioni o richieste di chiarimenti/documenti riguardanti i medesimi ambiti.

Situazione finanziaria

Il collegio prende quindi in esame una bozza di bilancio di periodo redatta alla data del 31/07/2014 da utilizzare per l'istanza di rateizzazione del debito vantato da Equitalia per contributi ed imposte non pagate per un importo complessivo di euro 1.864.117.

Dalla documentazione esaminata il Collegio rileva che rimane sostanzialmente invariata la Posizione Finanziaria Netta, ma si incrementa l'esposizione debitoria verso fornitori e verso terzi (in particolare Erario ed Istituti Previdenziali) e raccomanda nell'immediato futuro un puntuale rispetto delle scadenze di pagamento verso Erario ed Istituti soprattutto con riferimento alle ritenute operate. Il collegio redige quindi la seguente relazione al Bilancio infrannuale redatto alla data del 31/07/2014 per l'istanza di rateizzazione.



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

VERBALE DEL COLLEGIO SINDACALE

Oggi 15/12/2014, alle ore 10.20, presso la sede legale si è riunito, il collegio sindacale.

Andamento della gestione

Il Collegio esamina una situazione contabile al 30/09/2014, e si informa sull'andamento della gestione, sull'andamento delle vendite e del portafoglio ordini, sulla situazione di mercato, sull'introduzione di nuovi, sull'andamento della produzione e sulle giacenze di magazzino, sulla situazione finanziaria e sugli impegni assunti.

L'andamento della gestione conferma che la crisi che ha attraversato il settore in cui opera la Società sembra essere passata; lo testimoniano i ricavi caratteristici che si attestano, per il periodo preso in considerazione, su 18,2 milioni.

Apprezzabile anche il miglioramento in termini di marginalità che si registra; si rammenta in ogni caso all'organo amministrativo un continuo monitoraggio delle variabili di costo al fine di incrementare ulteriormente il differenziale costi-ricavi.

Dal punto di vista finanziario il Collegio ribadisce all'organo amministrativo un maggior controllo al fine di evitare potenziali tensioni di liquidità; a tal proposito si fa riferimento ai problemi, incontrati dalla Società, nel rimborso del Finanziamento n. 10859 (L. 46/82). Alla luce di quanto detto si rende necessario un corretto timing delle fonti di finanziamento ed un costante monitoraggio delle posizioni creditorie al fine di minimizzare il rischio di riscossione.

Questa la sintesi delle recenti liquidazioni periodiche dell' IVA

Mese	Importo	Credito/debito
Settembre	310.762,80	Debito
Ottobre	99.774,86	Debito

La Società è in grado di stampare, in caso di richiesta, tutti i registri IVA fino alla data dell'ultima liquidazione effettuata.

Il collegio ha verificato che nel corso del periodo esaminato la società ha provveduto ad effettuare i versamenti di contributi previdenziali e assistenziali, di ritenute fiscali e di IVA. In particolare sono stati effettuati i seguenti versamenti:

mese	importo	data
Settembre	87.724,77	16/10/2014

Rateazione Equitalia

Il Collegio chiede all'organo amministrativo notizie in merito all'istanza di rateazione richiesta dalla Società ad Equitalia. Dalle informazioni ottenute emerge che la stessa è stata accolta in data 19/09/2014.

Il piano rateale prevede il rimborso tramite n. 72 rate di complessivi euro 1.864.117,90 con decorrenza 31/10/2014

Il Collegio, infine, avendo verificato un ridotto funzionamento degli organi societari (CDA e Assemblea) ritiene opportuno richiamare l'Organo Amministrativo ad una maggiore collegialità nelle scelte di gestione incrementando il numero delle riunioni formalizzando altresì la redazione e l'esame del Bilancio infrannuale e le connesse comunicazioni a Soci e Collegio Sindacale in relazione a quanto richiesto dall'art. 2381 c 5 del Codice civile.



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

VERBALE DEL COLLEGIO SINDACALE

Oggi 09/12/2015, alle ore 10.20, presso la sede legale si è riunito, il collegio sindacale della

Liquidazioni Iva

Il collegio prende in esame le liquidazioni Iva in particolare vengono esaminati i seguenti periodi:

Mese	Importo	Credito/debito
Settembre	47.842,84	Debito
Ottobre	127.032,29	Debito

Dall'analisi della documentazione non emergono anomalie

La Società è in grado di stampare, in caso di richiesta, tutti i registri IVA fino alla data dell'ultima liquidazione effettuata.

Versamenti fiscali e contributivi

Il collegio ha verificato che nel corso del periodo esaminato la società ha provveduto ad effettuare i versamenti di contributi previdenziali e assistenziali, di ritenute fiscali e di IVA.

in particolare sono stati effettuati i seguenti versamenti:

mese	importo	data
Settembre	82.816,18	16/10/2015

In merito agli adempimenti di periodo il Collegio richiama l'attenzione dell'organo amministrativo circa la corretta scadenza di presentazione dei modelli Unico ed Irap ricordando che la stessa è prevista entro il 30/09/2015

↑
CHE SIGNIFICA

Rateazione Equitalia

L'organo Amministrativo informa il Collegio Sindacale che è stata accolta l'istanza di rateazione presentata dalla società ad Equitalia in data 28/09/2015 e protocollata al n. 143755; come si evince dai documenti forniti, la ripartizione del pagamento è composta da n. 72 rate mensili decorrenti dal 30/11/2015 e riferite ad un importo complessivo di euro 1.089.689,35.



Focus sul bilancio

**Il ruolo dell'organo di controllo nella
prevenzione e gestione della crisi d'impresa:**

Misure di salvaguardia



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

L'orientamento consolidato della giurisprudenza in tema di responsabilità dell'organo di controllo

I **giudici di legittimità** pretendono un controllo costante e continuativo su tutta l'attività sociale, che si spinga fino all'esame dei singoli atti di gestione, e che si manifesti attraverso l'esercizio in ogni tempo di tutti i poteri di indagine che la legge riconosce al collegio sindacale. Se il sindaco non prova di avere operato in conformità a questo modello astratto di comportamento, egli patisce la condanna per omessa vigilanza.

Anzi, **le nuove norme** saranno terreno fertile per l'orientamento giurisprudenziale con cui già oggi bisogna fare i conti.

Invero, il quadro della disciplina dei flussi informativi a favore del collegio sindacale, che si è tratteggiato in precedenza, è destinato ad arricchirsi con il CCI, con particolare riguardo a quel complesso di previsioni dirette a consentire la tempestiva rilevazione della crisi.



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Appare evidente il **contesto caotico di norme e l'ampiezza della responsabilità dell'organo di controllo.**

Come fornire un «tracciato» da seguire per limitare il rischio di una vigilanza colpevolmente inefficace e, quindi, i profili di responsabilità?



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Nudging:

teoria della scienza comportamentale

Al fine di mettere i soggetti nelle condizioni di prendere le decisioni migliori, per il proprio benessere *in primis*, ma anche per la società, alle volte occorre un aiuto.

Un piccolo aiuto indiretto che si concretizza come «pungolo» porta a motivare i soggetti nella scelta migliore ed, in tal modo, godere in prima persona della bontà della propria decisione.



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Bastò incidere una mosca negli orinatoi per far sì che le fuoriuscite di urina diminuissero dell'80%.

Un simile risultato si tradusse, nel tempo, in una minore necessità di interventi di pulizia nei bagni e, di conseguenza, un significativo risparmio sui prodotti per la pulizia e detergenti dannosi.

Un effetto domino che ha portato enormi benefici all'aeroporto, ai suoi dipendenti ed ai passeggeri che fruivano del servizio.

Aeroporto di Schiphol di Amsterdam



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Per coprire l'attuale assenza di valide ed efficaci coordinate capaci di indirizzare il **modus operandi** dei sindaci in coerenza con un'attività che non li esponga ad una responsabilità oggettiva, può essere utile partire dalla prassi operativa, **quale cristallizzata nei Principi di comportamento del collegio sindacale (delle società non quotate) elaborati dal CNDCEC nel 2015**

Norma di comportamento del collegio sindacale di società quotate –

Norma Q.1.1. L'autovalutazione del collegio sindacale

Come è esplicitato nella Norma, il collegio sindacale (nel seguito, il Collegio) è tenuto a verificare il corretto e l'efficace funzionamento dell'organo e la sua adeguata composizione. A tal fine, il Collegio conduce un **processo di autovalutazione**, secondo il principio del *comply or explain*, che riguarda i singoli componenti e l'organo nella sua totalità.

La Norma chiarisce che il processo di autovalutazione, definito dal Collegio, comprende una fase istruttoria (di raccolta dei dati e delle informazioni rilevanti) ed una fase valutativa che si esplica nel vaglio e nella discussione collegiale dei dati e delle informazioni raccolti, nonché delle eventuali misure correttive.

Poiché il processo di autovalutazione è periodico (la Norma suggerisce una autovalutazione iniziale cui far seguire una periodicità almeno annuale) il Collegio è tenuto a monitorare nel durante l'attuazione delle misure correttive già deliberate.



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Norma di comportamento del collegio sindacale di società quotate –

Norma Q.1.1. L'autovalutazione del collegio sindacale

1. Parte prima. La descrizione del processo

Ferme restando eventuali indicazioni contenute nei regolamenti interni di autovalutazione e fatte salve le disposizioni di settore per le società che esercitano la propria attività in settori vigilati, la prima parte del Documento può essere dedicata alla illustrazione del processo seguito per condurre l'autovalutazione

2. Parte seconda. L'autovalutazione dei profili soggettivi

Nella seconda parte della Documento possono essere esposti ed analizzati i risultati in tema di autovalutazione dei profili soggettivi, cui il Collegio perviene a seguito della elaborazione delle risposte fornite ai questionari, effettuata sia ad inizio mandato, sia successivamente ogni anno.

In sede di autovalutazione periodica annuale il Collegio si esprime anche con riferimento all'attuazione di eventuali azioni correttive deliberate in occasione di autovalutazioni precedenti

2.1 Composizione quantitativa del Collegio

Viene dato in primo luogo atto, sulla base delle risultanze fattuali:

- della composizione numerica dell'organo e dell'anzianità di carica;
- del rispetto del criterio di riparto tra generi.

2.2 Composizione qualitativa del Collegio

Indipendenza, onorabilità, professionalità e cumulo degli incarichi



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Tribunale di Milano assenza indipendenza - Tribunale di Milano 28.9.2021 n. 7755

Ai fini **dell'applicazione della disciplina in materia di ineleggibilità e decadenza dei sindaci**, ex art. 2399 comma 1 lett. c) c.c., rileva anche il c.d. **"gruppo di fatto"**, in cui le società risultano controllate dalle medesime persone fisiche. La causa d'ineleggibilità e decadenza ivi prevista opera **automaticamente** e in assenza di un procedimento accertativo formalizzato; essa, inoltre, se presente al momento della nomina rende **nulla** la relativa delibera per avere oggetto illecito.

"Non possono essere eletti alla carica di sindaco e, se eletti, decadono dall'ufficio:

[...]

c) coloro che sono legati alla società o alle società da questa controllate o alle società che

la controllano o a quelle sottoposte a comune controllo da un rapporto di lavoro o da un rapporto continuativo di consulenza o di prestazione d'opera retribuita, ovvero da altri rapporti di natura patrimoniale che ne compromettano l'indipendenza".



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Norma di comportamento del collegio sindacale di società quotate – Norma Q.1.1. L'autovalutazione del collegio sindacale

2.3 Disponibilità di tempo

Ciascun componente, in risposta al questionario, dichiara la propria disponibilità di tempo rispetto all'incarico alla luce:

- dell'ampiezza e complessità dell'incarico medesimo, in relazione anche alla natura, alla dimensione, al settore di attività, all'assetto organizzativo e alle altre caratteristiche della società;
- della composizione del Collegio;
- della verifica (nel solo ambito di autovalutazioni periodiche annuali) delle presenze nelle riunioni di Collegio e del consiglio di amministrazione, anche evidenziando le presenze fisiche nonché quelle in audio o audiovisive.

2.4 Remunerazione

Può essere opportuno completare la seconda parte del Documento con una sezione dedicata alla remunerazione dei sindaci, prevedendo nel questionario (in sede di valutazione periodica annuale) un sondaggio sull'adeguatezza della remunerazione medesima

3. Parte terza. L'autovalutazione del funzionamento del Collegio

Nella terza parte del Documento il Collegio può esporre ed analizzare i risultati dei questionari in tema di autovalutazione del funzionamento dell'Organo.

3.1 Riunioni del Collegio

3.2 Attività svolta dal Presidente

3.3 Utilizzo di dipendenti della società, ausiliari, propri dipendenti ed esperti

3.4 Scambio di informazioni rilevanti

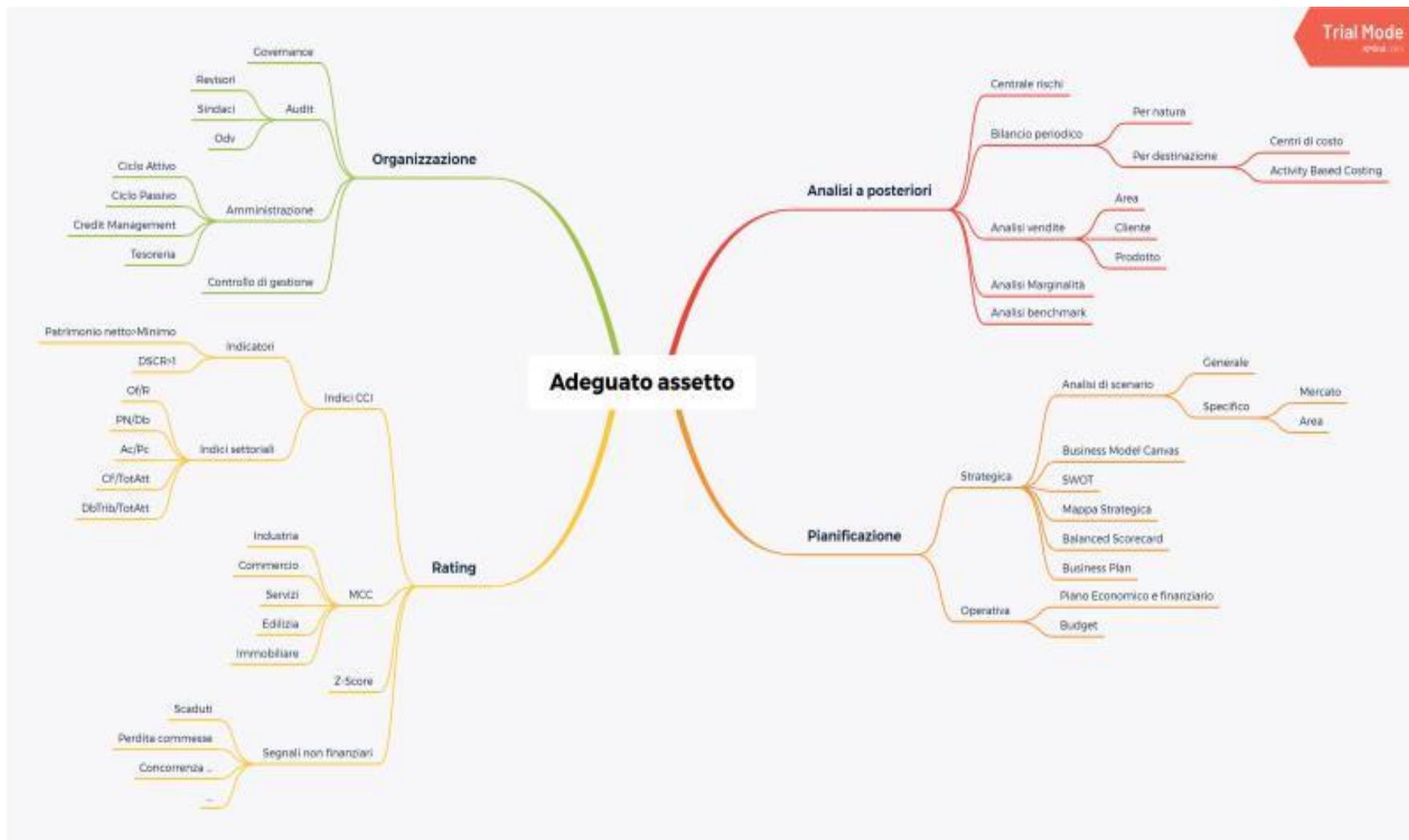
3.5 Partecipazione alle riunioni delle assemblee

3.6 Partecipazione alle riunioni del consiglio di amministrazione e dei comitati endoconsiliari



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Costante verifica esistenza ed efficace funzionamento di adeguati assetti organizzativi (art. 2086 c.c.)



Trial Mode
© 2024

Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

QUALI I “CONTENUTI MINIMI” CHE DEVONO PRESENTARE GLI ASSETTI AZIENDALI PER ESSERE IDONEI (EX ANTE) A INTERCETTARE TEMPESTIVAMENTE GLI INDICATORI DI CRISI E DI PERDITA DI CONTINUITÀ AZIENDALE E CONSENTIRE L'ADOZIONE DEGLI INTERVENTI NECESSARI PER IL RELATIVO SUPERAMENTO E RECUPERO?

- ***Corretto funzionamento “ordinario” in condizioni fisiologiche.***

Gli assetti, nella prospettiva fissata dal legislatore e coerentemente con l'impostazione economico-aziendale, sono strumenti operativi di corretta gestione fisiologica (non patologica), con funzione prognostica, preventiva (prima che risolutiva) e di cautela; gli assetti, dunque, sono regole organizzative, procedure e modelli, funzionali anzitutto a garantire il corretto ed efficace svolgimento della gestione, che devono funzionare “ordinariamente”, a prescindere e comunque prima del verificarsi di situazioni di crisi/perdita di continuità aziendale;

- ***Identificazione, misurazione e monitoraggio costanti dei rischi cui è soggetta l'attività della specifica impresa.***

Parte integrante ed essenziale dell'assetto organizzativo è il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi, necessario per consentire la rilevazione in via preventiva degli sviluppi della gestione e dei rischi suscettibili di provocare una situazione di crisi/perdita di continuità aziendale;



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

QUALI I “CONTENUTI MINIMI” CHE DEVONO PRESENTARE GLI ASSETTI AZIENDALI PER ESSERE IDONEI (EX ANTE) A INTERCETTARE TEMPESTIVAMENTE GLI INDICATORI DI CRISI E DI PERDITA DI CONTINUITÀ AZIENDALE E CONSENTIRE L'ADOZIONE DEGLI INTERVENTI NECESSARI PER IL RELATIVO SUPERAMENTO E RECUPERO?

- ***Prospettiva del c.d. forward looking e pianificazione economico-finanziaria.***

La crisi e la perdita di continuità aziendale attengono a una visione prospettica dell'attività d'impresa, volta a individuare squilibri in un arco temporale futuro di 6-12 mesi e oltre; per prevenire e rilevare tempestivamente tali situazioni, si deve **adottare un approccio prognostico e prospettico**, da sempre ritenuto essenziale da dottrina e prassi aziendalistiche per la diagnosi e la gestione della crisi d'impresa, oggi specificamente richiesto dal nuovo dettato normativo.

Adeguati assetti devono prevedere una pianificazione economico-finanziaria, con identificazione delle possibili variazioni di risultato al modificarsi delle variabili critiche in funzione dei rischi attesi; attenzione accentuata va posta sulle previsioni di flussi di cassa. Si rende poi necessaria la verifica periodica delle previsioni con i dati consuntivi e il loro conseguente aggiornamento.

- ***Misurazione periodica e sistematica dell'efficienza dell'attività imprenditoriale e degli indicatori espressivi degli equilibri aziendali (strategico, reddituale, patrimoniale e finanziario).***

Assetti contabili adeguati devono prevedere **l'elaborazione periodica di reportistiche gestionali e contabili e l'analisi periodica dei punti di forza e di debolezza dell'impresa**. In tale contesto si inserisce anche la verifica periodica degli indici elaborati dal CNDCEC in forza dell'art. 13, comma 2, Codice della crisi, da integrarsi con altri indicatori ritenuti significativi ai fini del monitoraggio degli equilibri aziendali e dell'analisi delle cause di eventuali squilibri (art. 13, comma 3 e ulteriori)



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate – CNDCEC agg. 12.1.2021

Norma 3.1. Caratteristiche e modalità dell'attività di vigilanza

Principi

L'attività di vigilanza del Collegio sindacale è effettuata sulla base della diligenza professionale richiesta dalla natura dell'incarico che determina un'obbligazione di mezzi e non di risultato.

Detta attività di vigilanza è effettuata tenendo in considerazione le dimensioni, la complessità e le altre caratteristiche, anche organizzative, specifiche della società.

Nella propria attività di vigilanza il collegio applica una modalità di selezione dei controlli basata

sull'identificazione e valutazione dei rischi con modalità adeguate alle dimensioni e alle altre caratteristiche, anche organizzative, specifiche dell'impresa assoggettata a controllo

Criteri applicativi

Sulla base dei flussi informativi acquisiti, il Collegio sindacale pianifica la propria attività di vigilanza tenuto conto dei rischi rilevanti.

In particolare, il Collegio sindacale acquisisce i flussi informativi trasmessi dalle strutture aziendali e ne valuta le conclusioni circa l'esistenza e la rilevanza dei rischi inerenti alla non osservanza della legge e dello statuto, al mancato rispetto dei principi di corretta amministrazione, all'inadeguatezza degli assetti organizzativi, del sistema di controllo interno e del sistema amministrativo-contabile.



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Norme di comportamento del collegio sindacale di società non quotate – CNDCEC agg. 12.1.2021

Norma 3.1. Caratteristiche e modalità dell'attività di vigilanza

Commento

Tenuto conto dell'ambito d'intervento del Collegio sindacale, si è ritenuto opportuno determinare una modalità oggettiva di identificazione del perimetro dell'attività di vigilanza e delle sue modalità di esecuzione.

Il principio scelto, anche sulla base delle migliori pratiche internazionali, è quello basato sull'analisi del rischio (*risk approach*).

Il Collegio sindacale pianifica la propria attività in funzione della rilevanza dei rischi aziendali.

La vigilanza è declinata, attraverso la propria competenza e l'esperienza professionale, in attività specifiche il cui contenuto varia al variare delle dimensioni, della complessità e delle altre caratteristiche proprie dell'impresa soggetta a controllo e, soprattutto, le norme di comportamento impongono una selezione dell'oggetto del controllo.



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Ciò che è (meglio: dovrebbe essere) scontato, posto che non si può esigere dal collegio sindacale un analitico controllo globale, riferito cioè a tutta l'attività sociale.

E' vero che la giurisprudenza esprime una concezione diversa ed è orientata in questo secondo senso, ma è anche vero che essa non si è ancora misurata con la valutazione dell'operato di organi di controllo che avessero posto a base della propria attività (e formalizzato nelle "carte di lavoro") una preventiva selezione dei rischi aziendali ritenuti più rilevanti.



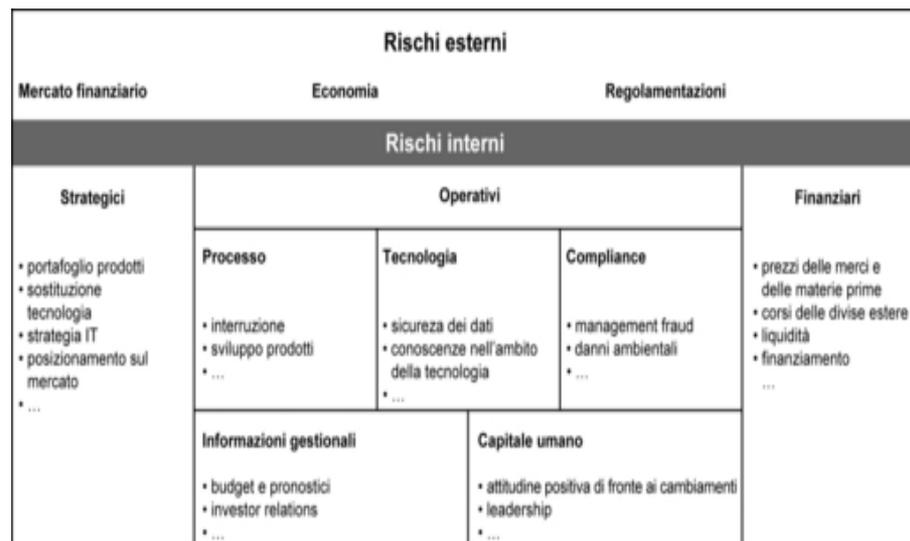
Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Per rimanere aderente ai Principi, il collegio sindacale dovrebbe, come primo adempimento, **effettuare (e formalizzare) una mappatura dei rischi**. Ebbene, un simile censimento, se diligentemente eseguito, implica anche l'osservanza dei doveri imposti dalla giurisprudenza a carico del collegio sindacale, e cioè del dovere di esercitare costantemente quelle prerogative che la legge attribuisce all'organo di controllo.

Infatti, **la mappatura presuppone tutto ciò e che tutto sia fatto costantemente e continuativamente**, al fine di verificare l'**attualità** della selezione dei rischi precedentemente operata

Già solo una mappatura dei rischi effettuata con la necessaria diligenza professionale consentirebbe ai sindaci di poter dimostrare di avere **uniformato la propria condotta ad un canone di comportamento in grado di appagare l'altrimenti inesigibile pretesa che emerge dall'esame della giurisprudenza.**

Ma non è tutto. La periodica mappatura dei rischi è, a sua volta, una fase (importantissima) del procedimento di controllo che il collegio sindacale dovrebbe seguire in conformità ai Principi.



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Il **passo successivo** consiste nel **“modulare”** l'intensità del controllo sui singoli atti di gestione in relazione all'intensità del rischio (così come identificato e valutato dal collegio sindacale), secondo un criterio di proporzionalità (peraltro il principio di adeguatezza organizzativa cui il collegio viene assoggettato, ai sensi della norma Q.1.1. – Autovalutazione del collegio, richiede di concentrare lo sforzo più considerevole nelle aree maggiormente rilevanti per l'impresa idonee ad incidere sul conseguimento degli obiettivi aziendali).

MAPPATURA DEI RISCHI, IN FUNZIONE DI UN CONTROLLO PUNTUALE E ANALITICO SU SELEZIONATI PROFILI DELL'IMPRESA:

QUESTE DOVREBBERO ESSERE LE DIRETTIVE DI FONDO PER L'ATTIVITÀ DEL COLLEGIO SINDACALE.



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Il modello tedesco

In Germania, nel mese di giugno del 2020 è stato adottato il *Financial Market Integrity Strengthening Act/Finanzmarktintegritätsstärkungsgesetz* ("FISG"), una nuova disciplina normativa che ha come obiettivo il rafforzamento dell'integrità del mercato finanziario, mediante l'introduzione di una serie di misure volte a migliorare il monitoraggio e il controllo della solidità finanziaria delle imprese.

La riforma tedesca segue **due direttrici principali**:

- da un lato, la previsione per le società di adottare un **assetto organizzativo** interno adeguato all'attività, funzionale ad una sana gestione dell'impresa e al perseguimento della stabilità delle attività, nonché a facilitare il flusso di informazioni e il monitoraggio dei rischi,
- dall'altro, il ripensamento dei **limiti di responsabilità**.



Il ruolo dell'organo di controllo nella prevenzione e gestione della crisi d'impresa

Il modello tedesco

Questi interventi sull'assetto organizzativo sono stati accompagnati da un **ripensamento dei limiti di responsabilità dei revisori delle società quotate e non quotate**, con uno specifico intervento anche sui casi di colpa grave.

Nel regime corrente in Germania, la responsabilità dei revisori è limitata:

- ☐ per le società non quotate, a 1 milione di euro,
- ☐ per le società per azioni le cui azioni sono ammesse alla negoziazione sul mercato regolamentato, a 4 milioni di euro.

Legittimata ad agire è la società stessa, essendo gli azionisti generalmente esclusi da questo diritto.

A partire dal 1° gennaio 2022, è previsto un significativo aumento dei limiti di responsabilità dei revisori:

- ☐ 16 milioni di euro per i revisori di società quotate o società che fanno ricorso al mercato del capitale di rischio;
- ☐ 4 milioni di euro per le altre società definite di interesse pubblico;
- ☐ 1,5 milioni di euro per tutti le altre tipologie di società.

In caso di dolo o colpa grave, non è previsto alcun limite di responsabilità per le società quotate e le altre società che ricorrano al mercato dei capitali.





ALMA MATER STUDIORUM
UNIVERSITÀ DI BOLOGNA

